



# UNIVERSIDAD DE LA RIOJA

## TRABAJO FIN DE ESTUDIOS

Título

Estudio de la viabilidad de la creación de un nuevo negocio o empresa. Centro Académico de Estudios: "Yo te ayudo"

Autor/es

MARÍA ROSA MEDIAVILLA MÉNDEZ

Director/es

YOLANDA BLASCO TOMÁS

Facultad

Facultad de Ciencias Empresariales

Titulación

Grado en Administración y Dirección de Empresas

Departamento

ECONOMÍA Y EMPRESA

Curso académico

2017-18



***Estudio de la viabilidad de la creación de un nuevo negocio o empresa. Centro Académico de Estudios: "Yo te ayudo"***, de MARÍA ROSA MEDIAVILLA MÉNDEZ (publicada por la Universidad de La Rioja) se difunde bajo una Licencia Creative Commons Reconocimiento-NoComercial-SinObraDerivada 3.0 Unported. Permisos que vayan más allá de lo cubierto por esta licencia pueden solicitarse a los titulares del copyright.



**FACULTAD DE CIENCIAS EMPRESARIALES**

**TRABAJO FIN DE GRADO**

**GRADO EN ADMINISTRACIÓN Y DIRECCIÓN DE EMPRESAS**

# **Estudio de la viabilidad de la creación de un nuevo negocio o empresa**

**Centro Académico de Estudios: “Yo te ayudo”**

**Economic Viability Study of a new project or enterprise.**

**Academic Center of Studies: “I help you”**

**Autor: D<sup>a</sup>. M<sup>a</sup> Rosa Mediavilla Méndez**

**Tutor: Prof. D<sup>a</sup>. Yolanda Blasco Tomás**

**CURSO ACADÉMICO 2017-2018**

## ÍNDICE

RESUMEN / ABSTRACT.....	4
1. INTRODUCCIÓN.....	5
1.1. Objetivo.....	5
1.2. Metodología .....	5
1.3. Estado de la cuestión.....	6
2. ANÁLISIS DEL MERCADO .....	7
2.1. Características del mercado .....	7
2.1.1. Competencia y servicios sustitutivos .....	9
2.1.2. Poder de negociación de clientes y proveedores .....	12
2.1.3. Amenaza de nuevos competidores .....	12
2.1.4. Análisis DAFO .....	13
3. PLAN DE MARKETING .....	13
3.1. Servicios ofrecidos.....	13
3.2. Clientes potenciales.....	16
3.3. Comunicación del servicio.....	16
3.4. Distribución y precio del servicio .....	18
4. FORMA JURÍDICA.....	19
4.1. Elección de la forma jurídica .....	19
4.2. Trámites de constitución y puesta en marcha .....	21
5. PLAN DE RECURSOS HUMANOS .....	22
6. LOCALIZACIÓN .....	25
6.1. Reformas a realizar .....	26
6.2. Trámites ayuntamiento: licencias e impuestos.....	28
7. SUBVENCIONES.....	29
7.1. Administración Autonómica .....	29
7.2. Administración Local.....	30

8.	PLAN FINANCIERO.....	30
8.1.	Inversión inicial.....	30
8.2.	Previsión de gastos .....	32
8.3.	Financiación ajena: Entidades de crédito .....	35
8.4.	Cálculo del importe de la subvención.....	36
8.5.	Previsión de ingresos.....	37
9.	ESTUDIO DE LA VIABILIDAD .....	38
9.1.	Cuenta de Resultados .....	38
9.2.	Cálculo de los Flujos de Caja.....	43
9.3.	Cálculo de la Rentabilidad del proyecto (VAN Y TIR).....	46
9.4.	Cálculo de la Liquidez: Plazo de recuperación .....	48
10.	CONCLUSIONES.....	51
	BIBLIOGRAFÍA .....	52

## **RESUMEN**

El siguiente Trabajo Fin de Grado tiene por objetivo el estudio de la viabilidad económica de un nuevo proyecto de inversión, concretamente la apertura de un Centro de Estudios ubicado en Logroño, el cual se especializará en asignaturas de la rama de Administración y Dirección de empresas.

Hemos querido realizar el estudio de la forma más acorde a la realidad, para lo cual hemos realizado un análisis previo del entorno con el fin de conocer cuáles son las carencias del sector.

Asimismo hemos definido la forma jurídica, la localización del negocio, las distintas formas de financiación a las que podríamos optar, así como nuestro plan de recursos humanos donde describimos las funciones a desempeñar.

A continuación hemos realizado una previsión del importe a desembolsar inicialmente, así como los gastos e ingresos que prevemos vamos a soportar y obtener en un futuro.

Finalmente hemos realizado la estimación de los flujos de caja por el método indirecto, planteando dos posibles escenarios que pueden llegar a darse en el entorno, uno más optimista y otro pesimista, concluyendo con el análisis de la conveniencia o no de realizar el proyecto de inversión.

## **ABSTRACT**

The following End of Degree Project aims to study the economic viability of a new investment project, specifically the opening of a Study Centre in Logroño, which will specialize in subjects of Administration and Business management.

We have wanted to do the study in the most real way and this is the reason we have done a previous environment analysis to know which the sector's shortcomings are.

We have also defined the legal form, the business localization, the different ways of financing and our Human Resources Plan where we describe what our workers have to do.

Then we have done a prevision of the money we have to pay first and the expense and income we foresee we will have in the future.

Finally, we have done an estimate of cash flows by the indirect method, considering two possible scenarios: an optimistic and a pessimistic scenario. We are concluding with an analysis of the convenience or not of starting the investment project.

## **1. INTRODUCCIÓN**

### **1.1. Objetivo**

La apertura de un nuevo negocio y su mantenimiento en el mercado, no es una tarea sencilla, y más en la actualidad donde el entorno que nos rodea es tan dinámico. Hoy en día existen distintas circunstancias que hacen que las empresas tengan que estar continuamente supervisando su forma de trabajar. Sin embargo, no solamente se tiene que realizar un análisis de su evolución, también es muy importante realizarlo previamente a la constitución de una nueva empresa.

Por este motivo, el presente trabajo tiene como principal objetivo el estudio de la viabilidad económico-financiera de un proyecto de inversión, el cual consistirá en la puesta en funcionamiento de un nuevo negocio; concretamente de un Centro de Estudios ubicado en Logroño. Asimismo una vez estudiada la conveniencia o no de su apertura, pretendemos exponer, a modo de conclusión, distintas alternativas futuras para ampliar el negocio en función del escenario que se dé finalmente en el mercado.

### **1.2. Metodología**

No existe una receta concreta que nos permita conocer las razones que nos llevarán al éxito en la creación de una empresa, pero sí disponemos de distintas herramientas o factores que nos puedan facilitar en cierta medida su alcance.

Por este motivo, como ya hemos dicho, es necesario realizar un previo estudio de cómo se encuentra la situación de la industria en la cual queremos introducirnos. Para ello, comenzaremos realizando una exposición de los distintos apartados que conllevan la elaboración de un plan de empresa, en el cual se reflejará la idea a poner en marcha y su puesta en funcionamiento. Este plan de empresa nos servirá también como documento de entrega a las entidades financieras en el momento en el que llevemos a cabo la búsqueda de financiación.

Una vez decidida la actividad a desempeñar, tomaremos la decisión de qué tipo de empresa queremos formalizar, eligiendo la forma jurídica que determinará los pasos a seguir, para finalmente constituirla. Debemos destacar la ayuda recibida por la guía del emprendedor facilitada en las Oficinas del ADER, y la del Ayuntamiento de La Rioja presente en su página web, así como las recomendaciones y asesoramiento adquirido por parte de la empresa SERTE Economistas & Abogados, S.A.P.; situada en Logroño. También ha sido necesaria realizar una investigación del mercado al cual nos vamos a introducir, estudiando sus características, los posibles clientes y competidores a los que nos enfrentaremos, realizando además un análisis DAFO que permita tener una idea previa de cuáles pueden ser las dificultades a tener en cuenta y las fortalezas que poseemos, para poder explotarlas al máximo.

Teniendo conocimiento de todo ello, realizamos distintos presupuestos de la inversión inicial a desembolsar para también valorar la necesidad de financiación que pudiésemos tener y en este caso, analizar nuestras posibilidades en este campo. Importante también las ayudas a las cuales podemos optar por ser nuevos empresarios, obteniendo información de distintas entidades como la ADER o la Cámara de Comercio.

Analizados todos estos puntos, hemos realizado un presupuesto de nuestros ingresos futuros a través del análisis de distintos estudios y de la realización de distintas entrevistas con empresas del sector que se encuentran establecidas desde hace bastantes años. Hemos realizado el mismo estudio para los gastos que podemos llegar a soportar para poder calcular los flujos de caja que obtendremos.

Asimismo nos hemos ayudado de un documento Excel en donde hemos realizado todos los cálculos presentados en las tablas que figuran en el presente trabajo y que se encuentra a disposición de cualquiera que desee solicitarlo a la alumna. Por otro lado, nos hemos apoyado en los conocimientos adquiridos durante la carrera en distintas asignaturas acudiendo a la bibliografía recogida en las mismas. A su vez hemos contado con la ayuda de manuales que nos han permitido ampliar los conocimientos de las distintas herramientas para calcular los flujos de caja del proyecto de inversión.

### **1.3. Estado de la cuestión**

Una de las cuestiones más importantes tratadas en los últimos años es la evolución de la educación en España. Esta preocupación queda reflejada en numerosos artículos e informes que hablan sobre la misma, siendo uno de los más conocidos el Informe PISA, del cual hablaremos con mayor detalle.

A través de este informe se han podido conocer distintos datos como la evolución de los alumnos en ciertas materias como pueden ser matemáticas, ciencias o las vinculadas al área económico-financiera. En este sentido, podemos destacar que España se encuentra por debajo de la media en temas relacionados con el mundo financiero, tal y como señala El País (Rodríguez-Pina, 24 de mayo de 2017), *“El informe Pisa advierte de que uno de cada cuatro alumnos no reúne las competencias más básicas en la materia”*; no sabiendo relacionar ciertos conocimientos con la realidad, como por ejemplo la lectura de una factura o una nómina, sin conocer qué es cada parte de la misma.

Uno de los datos más curiosos mencionado en una de las entrevistas realizadas en 2016 por el periódico El País a Andrea Scheleicher, director de Educación de la OCDE, es el comentario del mismo. El director afirmó que la educación española centra la mayor parte de sus esfuerzos en intentar que el alumno memorice el contenido a estudiar en vez de centrarse en otras cuestiones como puede ser la creatividad, comentando además que *“Si solo se midiera la memorización, España lo haría mejor en PISA.”*, y que los resultados del informe pueden hacernos reflexionar sobre si la forma de impartir los conocimientos es la más adecuada o no.

También debemos tener en cuenta el porcentaje del alumnado que repite algún curso. En 2017 el mismo Schleicher afirmó que España es uno de los países con las tasas de repetición más altas dentro de los países de la OCDE, siendo un 31% los alumnos que repiten al menos una vez antes de cumplir los 15 años. A pesar de que este porcentaje haya ido reduciéndose en los últimos años, hay que destacar que sigue siendo bastante elevado y que nos encontramos por encima del resto de países (Stegmann, J.G., 19 de septiembre de 2017).



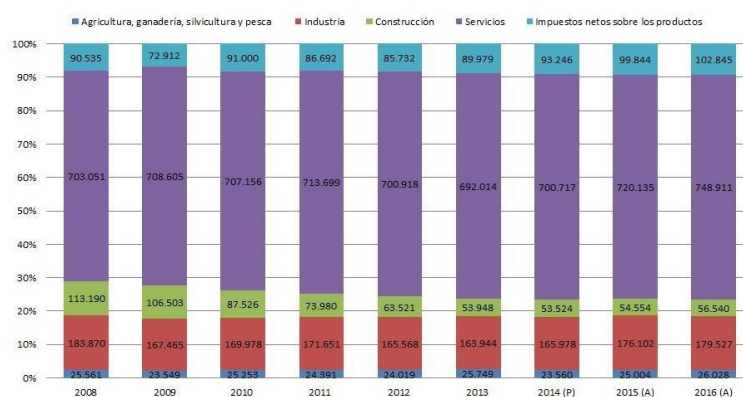
## 2. ANÁLISIS DEL MERCADO

Es importante realizar, en primer lugar, una investigación del mercado previa a la puesta en funcionamiento de la sociedad para tener un mayor conocimiento acerca de los posibles consumidores, de su comportamiento y de su evolución en el futuro. Este análisis de mercado nos permitirá realizar una previsión de marketing más acertada ya que podremos adaptar el esfuerzo comercial a las necesidades de los consumidores que hemos detectado vamos a tener.

### 2.1. Características del mercado

Una de las principales características del mercado español es la importancia que tiene el sector terciario en la economía global, siendo el sector con más peso, el que más aporta al PIB español (en la Gráfica 1, el dato en color morado), el que más empleo proporciona (76,2%) y el que más está creciendo en los últimos años (Colegio de Economistas de Madrid, Diciembre de 2016). Por otro lado, cabe destacar el decrecimiento que están soportando sectores como la industria, la construcción o el sector agrario, el cual según podemos advertir en el periódico 20minutos, se trata de un sector que se encuentra estancado actualmente.

Gráfica 1.- Aportación de cada sector al PIB



Fuente: Noticia periódico online 20minutos, extraído del INE

Centrándonos en La Rioja, comunidad en la cual vamos a ubicar nuestro negocio, el sector servicios también goza de una gran importancia y crecimiento en los últimos años; siendo las actividades más importantes la hostelería y el comercio.

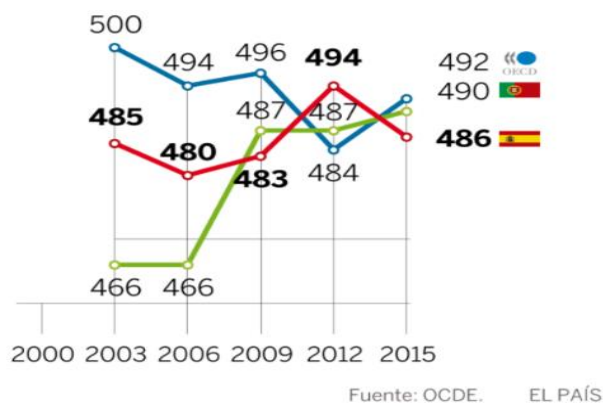
Por otro lado, ampliando la información acerca de los informes PISA que hemos comentado al inicio del presente trabajo debemos considerar ciertos puntos que nos permitirán ahondar en el análisis del sector al cual queremos dedicarnos: la educación.

La principal finalidad del informe mencionado es el estudio de la evolución educativa en los distintos países que integran la Organización para la Cooperación y el Desarrollo Económicos (OCDE) comparando los resultados obtenidos en cada uno de ellos con el resto de países.

Si analizamos los resultados presentados en el último Informe PISA podemos apreciar que España en la materia de Ciencia ha igualado su puntuación con la media de la OCDE debido a dos

motivos: ha aumentado dos puntos respecto al pasado informe; disminuyendo, a su vez, en un punto la media. Por otro lado, en Matemáticas, España (486) se encuentra por debajo de la media de la OCDE (490), habiendo aumentado en un punto en este último informe (El País, 07 de diciembre de 2016).

Gráfica 2.- Comparación de puntuaciones obtenidas en la materia de Matemáticas



*Fuente: Información extraída de la OCDE por El País*

Analizando conjuntamente los datos de los últimos informes, la OCDE observa que a pesar de haber experimentado ligeramente las mejoras comentadas, España en esas dos materias se encuentra estancada desde el año 2006 (Álvarez, P., 06 de diciembre de 2016).

Otra de las mayores preocupaciones de la educación española es la tasa de repeticiones previamente comentada. Si analizamos los datos extraídos del “Informe 2015 sobre el estado del sistema educativo para el Curso 2013-2014”, podemos ver que España alcanzaba un 14,1% en repeticiones en Bachillerato (Ruíz, V., 10 de febrero de 2017).

Una de las razones que se comentan en el artículo del periódico El Mundo acerca de estos porcentajes tan elevados es la tradición española, en la que muchas familias y colegios prefieren que sus hijos o alumnos repitan durante un año, en vez de optar por otras alternativas como podría ser una Formación Profesional en vez del Bachillerato o la Universidad. (R. Sanmartín, O., 19 de septiembre de 2017).

También es importante analizar la tasa de abandono de los estudios, siendo en La Rioja en el año 2016 un 19%; tasa que se ha ido reduciendo durante los últimos años del S. XX y sobretodo que ha mejorado debido a la crisis económica; ya que muchas personas ante la falta de trabajo o de pocas posibilidades de obtenerlos una vez terminados los estudios, los han retomado. Sin embargo, a pesar de que se ha producido dicho descenso, si lo comparamos con el resto de países de la Unión Europea la tasa es bastante elevada. (Rioja2, 05 de julio de 2017).

Existen diversas razones por las que los alumnos abandonan sus estudios, entre las cuales Comisiones Obreras establece que: muchos alumnos no se encuentran motivados con los estudios por lo que deciden aceptar ofertas laborales que en su mayoría son a tiempo parcial, la poca diversidad de cursos en Formación Profesional, la falta de adaptabilidad de las clases a la

situación personal de cada alumno obligándoles a llevar todos el mismo ritmo y las pocas opciones que tienen los alumnos ante la situación de repetir.

Algunas de las soluciones que se plantean a dichos problemas son la ampliación de la oferta educativa en Formación Profesional, apoyar el trato individualizado de los estudiantes para no dejar atrás a aquellos alumnos cuyo rendimiento sea diferente al resto o dar más opciones a los estudiantes de aprobar los exámenes a través de las recuperaciones (R. Sanmartín, O., 04 de julio de 2017).

En este sentido, debemos destacar que una de las últimas acciones realizadas en cuanto a educación es la eliminación de la convocatoria de Septiembre para ESO, Formación Profesional y Bachillerato, en la cual se han adelantado los exámenes de recuperación a Junio (Stegmann, J.G., 28 de agosto de 2017). Esta situación puede suponer una ventaja para aquellos alumnos que tengan una asignatura que les cueste superar pero también puede ser una desventaja para otros que tengan más de una asignatura, por lo que será necesario analizar esta medida los próximos años para conocer cómo va a funcionar y si es la adecuada para la mejora de la educación española.

Por último debemos tener en cuenta la posición que presentan los Centros de Estudios en Logroño. Solamente con salir a la calle podemos observar que el número de academias en los últimos años ha aumentado considerablemente. Por este motivo será muy importante establecernos en una localización donde no existan competidores cercanos, donde tengamos grandes oportunidades de atraer y mantener clientes, y en nuestro caso, donde existan colegios o institutos cercanos. Asimismo, otra de las claves para asegurarnos en cierta medida el éxito, será la relación calidad-precio y creatividad de las clases impartidas. Por ello se contará con personal cualificado para impartir todas las materias, proporcionando un trato personalizado a cada alumno en función de sus necesidades.

Una vez expuestas las características del mercado español y concretando los aspectos más importantes a tener en cuenta acerca del sistema educativo en España, vamos a analizar distintas cuestiones importantes para nuestro negocio.

#### *2.1.1. Competencia y servicios sustitutivos*

Es necesario analizar qué empresas se encuentran ya establecidas en el mercado y que ofrecen los mismos servicios o muy similares a nosotros. Para ello hemos realizado una lista de los Centros de Estudios con mayor relevancia en nuestro análisis, lo que quiere decir que no todos los existentes han sido incluidos en la misma.

**Centro de Estudios Iris.-** ubicado en la C/ Huesca, se dirige principalmente a la formación de oposiciones y ayuda en la inserción laboral. Asimismo ofrecen la impartición de grupos de apoyo en Bachillerato, Ciclos Formativos y Universidad.

**Academia Emil.-** academia situada en pleno centro de Logroño (C/ Calvo Sotelo), cuya principal prioridad es la preparación de oposiciones y el acceso a los distintos niveles como Ciclos Formativos o Universidad.

**Centro de estudios Brem@t.-** centro orientado a todo tipo de alumnos, edades y niveles. Se trata de un centro ubicado en la C/ Trinidad (situada en una perpendicular de la Calle Gonzalo de Berceo y cercano al colegio Escultor Daniel), que imparte asignaturas propias de Estudios Secundarios Obligatorios, como post-obligatorios. También imparte materias de idiomas y de programación informática.

**Centro de Estudios Gonzalo de Berceo.-** ubicado en la C/ Duques de Nájera, cuenta con la ventaja de encontrarse cercano al I.E.S. Duques de Nájera y Escultor Daniel, así como a los colegios Milenario de la Lengua y Doctores Castroviejo. Se dirige a alumnos de todos los niveles, desde primaria hasta la universidad; ayudando también a la preparación de oposiciones siendo esta su principal actividad.

**Academia Kemit.-** situado en Jorge Vigón ofrece un amplio abanico de posibilidades: preparación en informática para oposiciones, apoyo educativo en todos los niveles salvo el universitario, enseñanza de informática y mecanografía para todos los rangos de edad, así como inglés para niños.

**La nave de Leonardo.-** este centro de estudios ubicado en la C/ Portillejo se centra en aplicar y enseñar distintas estrategias para un mejor aprendizaje del alumno, cubriendo cualquier materia de niveles desde Primaria hasta Bachillerato. Cuenta la ventaja de tener cerca el instituto Paula Montalt y el Colegio Juan Yagüe. En este sentido será competidor nuestro en las materias que cubra de Bachillerato.

**Centro de Estudios Liceo.-** situado en Siete Infantes de Lara y orientado a todos los niveles: Primaria, E.S.O., Bachillerato y Universidad y a la preparación en las pruebas de acceso a la Universidad.

**Talleres Centro de Estudios.-** localizado en Duquesa de la Victoria, incluye las asignaturas incluidas en nuestro plan de aprendizaje, así como otras orientadas a estudios universitarios o de acceso a Grado Superior. Asimismo cuenta con cursos de informática, inicial como avanzada; y de idiomas, entre los cuales destaca el chino, además del inglés.

**Academia de Estudios Alfa.-** centrada en el apoyo escolar en todos los niveles, en técnicas de estudio que faciliten el entendimiento a los alumnos y en la enseñanza del inglés, se sitúa en Avda. de La Paz.

**Academia Licka Till.-** cercana a la Universidad de La Rioja ofrece apoyo en grados universitarios (Administración o Ingenierías), así como ayuda a accesos a ciclos formativos, en asignaturas referidos a los mismos y Bachillerato. También ofrece formación en idiomas tales como inglés, francés y alemán. Debemos destacar su actual importancia siendo una de las academias líderes del sector.

**Academia Ilarraza.-** también se centra en la impartición de asignaturas propias de Bachillerato, Universidad y Grados Medio y Superior. Se encuentra ubicada en la Calle Villegas.

**Centro de Estudios Dtres.-** orienta sus enseñanzas al nivel universitario a diversas

asignaturas de los grados impartidos en la Universidad de La Rioja. Sin embargo, en el Grado de Administración y Dirección de Empresas únicamente se imparten Matemáticas y Métodos de Análisis de Datos. Asimismo se dirige al nivel de Bachillerato impartiendo las asignaturas propias del mismo, así como a la preparación de obtención de títulos de idiomas. Hay que destacar también su ubicación ya que se encuentra muy cerca del centro de Logroño, en la Calle Duquesa de la Victoria y en la Calle Duques de Nájera.

**Centro de Estudios Toma Nota.-** imparten materias de todo tipo y de niveles hasta Bachillerato. Además de ello también orientan sus esfuerzos a la preparación de alumnos para obtener distintas pruebas de acceso: a ciclos formativos, a la universidad, adquisición del graduado escolar, etc. Asimismo ofrecen preparación en idiomas (francés, alemán e inglés) y formación a las empresas en distintas materias.

**Centro de Estudios Aprende.-** se trata de un centro situado en las afueras de Logroño, ubicado en El Arco, el cual se dirige a alumnos de todos los niveles, incluidos los idiomas de inglés, alemán y francés.

**Centro de estudios Argo's.-** situado en Av. de Portugal ofrece clases para niveles de primaria, ESO y Bachillerato, así como ayuda para la preparación del graduado escolar para adultos y de exámenes de acceso tanto a la universidad como a grados formativos.

Como ya hemos comentado en esta lista se encuentran los centros de estudios de Logroño que tendremos que tener en cuenta. No obstante, no debemos olvidarnos de otro tipo de servicios, considerados como sustitutivos que pueden ofrecer servicios muy similares a los nuestros. En este caso podemos incluir a personas que siendo **particulares** estén impartiendo clases en su propia casa o **a domicilio**, teniendo unos gastos mucho menores que nosotros y por tanto, pudiendo absorber parte de nuestros clientes potenciales.

Además debemos considerar el gran progreso tecnológico que permite que cada vez más las empresas ofrezcan sus **servicios online** sin tener una localización física, lo que también les permitirá reducir gastos e incluso que profesores lleguen a ofrecer cursos a través de vídeos en las **redes sociales** como Youtube. A esto debemos sumar la **gran cantidad de información** que está disponible en Internet donde únicamente escribiendo unas pocas palabras podemos encontrar la respuesta a nuestra pregunta muy fácilmente. También contaremos con la presencia de **páginas** a través de las cuales las personas pueden ponerse en contacto y efectuar un trueque de servicios o de bienes. En 2011 esta práctica fue una tendencia tanto para particulares como para empresas, en las cuales a través de una página web que servía de enlace, intercambiaban bienes, servicios e incluso horas de trabajo. Un ejemplo de ello llevado a nuestro ámbito de actuación puede ser el hecho de que un particular imparta una hora de clase de matemáticas a otra persona a cambio de que este último le imparta a cambio una hora de economía. (Fernández, J., 21 de octubre de 2011).

### *2.1.2. Poder de negociación de clientes y proveedores*

Como podemos observar existen distintas alternativas que el cliente puede elegir en caso de que no se encuentre satisfecho. Por este motivo será muy importante proporcionar un servicio de alta calidad y adaptado al cliente, tratándonos de diferenciar del resto de competidores para que la situación mencionada no ocurra. Esto supone que el poder de negociación del que disponen los clientes sea bastante alto.

Ocurre lo contrario desde la perspectiva de los proveedores, ya que estos serán sobre todo proveedores de material de oficina que faciliten la impartición de las clases. En este sentido también contamos con numerosos proveedores, por lo que en caso de no encontrarnos satisfechos con uno, podremos cambiar a otro que nos ofrezca un mejor servicio de forma sencilla y rápida. En este sentido podríamos destacar una baja dependencia hacia los proveedores, haciendo que su poder de negociación también sea bajo.

### *2.1.3. Amenaza de nuevos competidores*

Es importante también realizar un análisis acerca de las facilidades que puedan tener otras personas en la entrada en el sector. Para ello es necesario conocer qué tipo de barreras existen a la entrada de nuevas academias en el mismo, siendo menor la amenaza de nuevos entrantes si estas barreras son altas y viceversa.

Uno de los factores a tener en cuenta es la inversión a realizar y la obtención de financiación. Debemos destacar que actualmente y tras la crisis la obtención de préstamos es mucho más difícil que antes debido a que se exige que las empresas dispongan de una mayor capacidad de devolución del préstamo. Sin embargo, es cierto que también debido a dicha crisis, cada vez se han ido proporcionando mayores ayudas hacia el emprendimiento como pueden ser subvenciones proporcionadas por la comunidad e incluso ayudas para la contratación de empleados con ciertas características.

Por otro lado, es muy importante atender a las ventajas del pionero, aquellas empresas que llevan desde el principio en el sector y que han adquirido conocimiento acerca de qué les gusta a los clientes y cómo hay que tratarlos. Sin embargo, también hay que tener en cuenta que el tiempo avanza y que las técnicas de aprendizaje y de enseñanza también. Por tanto, va a ser muy importante atender a los distintos cambios que puedan producirse tanto en estos campos, como en la generación de estudiantes que actualmente se presenta, ya que si esas empresas no se adaptan a dichos cambios podrán correr el riesgo de realizar prácticas obsoletas facilitando la entrada a nuevos competidores.

A su vez, se trata de un sector en el que la diferenciación es algo difícil de conseguir, siendo su principal fortaleza la calidad y adaptación del servicio prestado al cliente. Por este motivo es muy importante que las empresas que quieran entrar en el sector busquen alguna característica que llegue a diferenciar su servicio del resto de academias.

Podemos concluir por tanto, que las barreras de entradas a este sector son moderadas, ya que realmente la entrada al mismo no supone una gran dificultad en comparación a otros sectores, sin

embargo lo que sí es un gran reto es el mantenimiento y la supervivencia en el mismo.

#### 2.1.4. Análisis DAFO

Este análisis consiste en realizar un estudio acerca de las distintas variables externas que puedan afectar a la empresa. Nos permitirá identificar cuáles son las posibles oportunidades que podemos aprovechar, así como los puntos fuertes con los que contamos y que deberemos explotar al máximo. Finalmente, permitirá identificar las debilidades de la sociedad para mejorarlas y las amenazas para evitarlas.

Cuadro 1.- Matriz DAFO

DEBILIDADES	AMENAZAS
<ul style="list-style-type: none"> <li>* Falta de cartera de clientes fieles</li> <li>* Falta de experiencia</li> <li>* Desembolso inicial</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>* Elevada competencia</li> <li>* Posible estacionalidad, sobre todo ante la eliminación de las reválidas en Septiembre</li> <li>* Menor poder adquisitivo de la población como consecuencia del aumento del desempleo debido a la crisis</li> <li>* Tendencia al envejecimiento de la población</li> </ul>
FORTALEZAS	OPORTUNIDADES
<ul style="list-style-type: none"> <li>* Localización cercana a centros educativos donde se imparten nuestras asignaturas y sin grandes competidores cerca</li> <li>* Creación de un equipo de recursos humanos con experiencia e ideas innovadoras</li> <li>* Adaptación al cliente</li> <li>* Especialización en un campo concreto de asignaturas</li> <li>* Asignatura “Contabilidad en la empresa”</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>* Aprovechar el interés en los recursos tecnológicos</li> <li>* Ofrecer cursos alternativos en los meses de verano para cubrir la falta de alumnos</li> <li>* Aprovechar el interés en los estudios por parte de personas que se encuentren en desempleo</li> <li>* Fomento del “boca a boca” como medio de publicidad</li> </ul>

*Fuente: Elaboración propia*

### 3. PLAN DE MARKETING

#### 3.1. Servicios ofrecidos

Una de las decisiones más importantes a la hora de realizar un proyecto de inversión, es la elección de la idea de negocio. En nuestro caso, hemos querido crear una nueva empresa perteneciente al sector servicios. En concreto se va a tratar de un **centro de estudios ubicado en Logroño**. Una de las principales razones por las que se ha decidido crear dicho negocio es mi vocación hacia la educación, dirigida fundamentalmente a materias del área económica.

Previamente a la elección del tipo de academia y de las asignaturas a impartir, se realizó el análisis del entorno expuesto en el anterior apartado, pudiendo apreciar la existencia de diversas

clases de academias: de idiomas, orientadas al apoyo escolar a nivel de ESO, de bachillerato y de universidad, etc. Sin embargo, pudimos observar que **todas ellas** se dedican a varios niveles educativos e imparten numerosas asignaturas **sin llegarse a centrar en un campo concreto**.

Por este motivo, hemos decidido abrir una nueva academia que enseñe asignaturas concretas del área económica desde Bachillerato hasta la Universidad, incluyendo Formación Profesional tanto para Grado Superior como Grado Medio. En la siguiente tabla mostramos la relación de asignaturas para cada nivel que serán impartidas en nuestra academia:

Tabla 1.- Relación de asignaturas impartidas durante el curso escolar

BACHILLERATO	FORMACIÓN PROFESIONAL	UNIVERSIDAD
Matemáticas aplicadas a las Ciencias Sociales	Contabilidad Financiera	Contabilidad
Economía	Operaciones Financieras	Operaciones financieras
	Contabilidad en la empresa	Contabilidad en la empresa

*Fuente: Elaboración propia*

El principal objetivo que queremos alcanzar es ayudar a los alumnos a asentar las bases de cada una de las asignaturas impartidas, reforzar los conocimientos aprendidos en clase y solucionar todas las dudas que les puedan surgir a lo largo del curso escolar. Para ello, consideramos que la mejor opción es la formación de grupos reducidos (5 personas máximo) para prestar un servicio más cercano e individualizado, pudiendo de esta forma atender a cada alumno en función de sus necesidades. Asimismo trataremos de adaptar los horarios de las clases a las disponibilidades de cada alumno ofreciendo una amplia posibilidad de horarios y formando el grupo que sea más acorde a sus características, atendiendo a distintos criterios: materia a impartir, nivel educativo, disponibilidad horaria, centro de estudios en el que se encuentre inscrito, etc.

Para facilitar el entendimiento de las clases disponemos de distintas herramientas que permiten un seguimiento fácil por parte del alumno. De esta forma contaremos en nuestra página web con un aula online en la que cada alumno dispondrá de su propia ficha de datos con las asignaturas en las que se encuentra matriculado. En este apartado personal podrá encontrar distintas herramientas tales como apuntes, ejercicios de repaso, materiales audiovisuales que faciliten su aprendizaje y un área en la cual podrá ponerse en contacto con el profesor para cualquier cuestión que le desee formular.

Por otro lado, haciendo referencia al informe PISA mencionado en el apartado del *Estado de la cuestión*, queremos destacar la importancia que tiene el formar a los alumnos fomentando el aprendizaje y no la memorización de los conceptos, lo que les permitirá en un futuro resolver otras situaciones similares pero no idénticas. Asimismo, es importante enseñar no solamente en el ámbito teórico para que consigan pasar de curso, sino también en lo práctico; sobre todo en aquellos alumnos que estén próximos a su inserción en el mundo laboral.

Conocemos de primera mano la dificultad que estos tienen al realizar las prácticas relativas a los ciclos formativos y universidad, ya que las tareas realizadas una vez que iniciamos nuestras



prácticas en la empresa nos parecen totalmente distintas a lo realizado durante el curso escolar. Por este motivo hemos creído oportuno introducir una nueva materia que trate de dar una visión más cercana de la realidad y del día a día de una empresa: “*Contabilidad en la empresa*”.

La impartición de dicha asignatura consistirá en la elaboración de simulaciones y casos prácticos de ejercicios contables como los que podríamos encontrarnos en una empresa real (contabilidad en base a facturas, liquidaciones del IVA, etc.) Para garantizar que las explicaciones y los casos realizados se adecuen con la realidad, parte de nuestro personal contará con experiencia en el mundo empresarial como administrativo, y que por tanto, conoce de primera mano cómo desenvolverse y transmitir los conocimientos deseados. Para que todos los alumnos tengan la posibilidad de realizar por sí mismos los ejercicios de simulación, contaremos con un ordenador para cada uno en el que se dispondrá de los programas necesarios para ejecutar la contabilidad.

Creemos que ofrecer esta opción de estudio y especializarnos en una serie de materias de un área concreta, junto con la formación de un equipo de trabajo que sepa llegar con su explicación a los alumnos, que consiga que estos además de aprender entiendan a través de la lógica y no la mecánica todos los conceptos, consiguiendo que disfruten en el tiempo que estén en la clase de apoyo, es clave para diferenciarnos del resto de academias.

Por último, cabe resaltar que debido a la modificación de los exámenes de recuperación mencionada en el análisis de mercado, debemos contar con una alternativa para el periodo de verano ya que el hecho de que los alumnos de Bachillerato y Formación Profesional terminen en Junio y los universitarios terminen en Julio, va a suponer una disminución de la demanda para el resto de meses hasta el nuevo comienzo de curso. Por este motivo, consideramos necesario impartir cursos de verano tales como Mecanografía o cursos formativos en programas de Office (Word, Excel, Access, Power Point, etc.).

Asimismo mantendremos las asignaturas habituales ya que plantearemos la opción de crear grupos de trabajo durante el periodo vacacional para aquellos alumnos que habiendo finalizado el bachillerato cursen al año siguiente la carrera de Administración, y estén interesados en recibir clases para crear una base que les permita comenzar el curso con ciertos conocimientos en las materias que impartirán.

Tabla 2.- Relación de cursos de verano

CURSOS VERANO
Mecanografía
Programa de Office: Word
Programa de Office: Excel
Programa de Office: Access
Programa de Office: Power Point

*Fuente: Elaboración propia*

### 3.2. Clientes potenciales

Otro de los análisis que debemos realizar antes de la puesta en marcha del nuevo negocio es sobre qué tipo de personas podrían estar interesadas en contratar nuestros servicios, es decir, debemos conocer cuáles son nuestros clientes potenciales. Debido a que vamos a impartir asignaturas correspondientes a Administración y Finanzas en los niveles de Bachillerato, Formación Profesional y Universidad, nuestros clientes potenciales serán aquellos alumnos que necesiten un apoyo adicional en las materias que impartimos y que hemos detallado en el apartado anterior.

Por otro lado, nos puede resultar complejo establecer una franja concreta de edad de nuestros clientes, ya que a pesar de que podemos conocer el intervalo habitual de edad para cada nivel (16-18 para Bachillerato y Grado Medio, 18-20 para Grado Superior, 18-22 para Universidad), debemos contar con aquellos alumnos que puedan haber repetido algún curso u otros que hayan decidido cursar estudios en un periodo posterior al habitual. Por ejemplo una persona que esté cursando un segundo Grado Superior sin haber repetido ningún curso, estaría comenzándolo con la edad de 21 años siendo la edad mínima de 18 años. Otro ejemplo de ello serían los años de crisis, en los que al haber un gran aumento del paro, muchas personas que habían perdido su empleo decidieron comenzar a estudiar; personas que obviamente superan las edades habituales mencionadas. Sin embargo, a rasgos generales estableceremos la franja de edad en personas de entre 16 años (edad mínima para realizar estos estudios) y 30 años (englobando aquellas personas que decidan realizar dichos estudios en periodos distintos a los habituales). Para los cursos de verano contaremos tanto con jóvenes estudiantes como con adultos.

Asimismo trataremos de agrupar a nuestros clientes, tal y como señalamos en el apartado anterior, en grupos más o menos homogéneos en función de distintos criterios. De esta forma aquellos alumnos que estén cursando la misma materia y que cursen el mismo nivel, se encontrarán dentro del mismo grupo de estudio. Ocurriría lo mismo si acudiesen a nosotros un grupo de alumnos del mismo centro de estudios, con la misma materia y el mismo nivel educativo.

### 3.3. Comunicación del servicio

La manera en que vamos a dar a conocer nuestro negocio es una decisión muy importante, sobre todo en un primer momento ya que trataremos de llegar a nuestros clientes de la forma más adecuada posible para posicionarnos en el mercado con el mensaje que previamente habíamos marcado. También será necesario realizar una publicidad periódica que trate de recordar al potencial cliente los servicios ofrecidos.

Para poder establecer el medio de comunicación más acertado es necesario **conocer y analizar**, tal y como hicimos en el punto anterior, **al público objetivo** al cual nos vamos a dirigir para adaptar el mensaje que deseamos transmitir lo mejor posible a sus características.

A continuación **marcaremos cuál es el objetivo** que pretendemos alcanzar al realizar la presente comunicación, teniendo en cuenta los distintos tipos de publicidad existentes. En

nuestro caso, al ser un negocio de nueva creación será necesario **informar** a nuestros potenciales clientes de los servicios ofrecidos y de la calidad de los mismos, tratando de crear una imagen para posicionarnos en el mercado. En segundo lugar, trataremos de generar la suficiente **curiosidad** en los potenciales clientes para que deseen acudir al centro personalmente y obtener una mayor información acerca de las asignaturas impartidas, horarios y funcionamiento del centro. Finalmente, trataremos de **convencerles**, a través de argumentos fundamentados en la buena relación calidad-precio de los mismos, de que somos la mejor opción para cubrir sus necesidades.

Asimismo trataremos de utilizar la comunicación para **recordar** a los clientes potenciales la existencia de nuestro centro, manteniéndonos siempre presentes en el mercado para aquellos clientes que aún no se han decidido por la contratación de un servicio concreto o aquellos que hayan decidido realizar un parón temporal en sus estudios y que deseen retomarlos en un futuro, recordándoles que seguimos a su disposición.

A través de la comunicación en los distintos medios y del nombre elegido para el centro de estudios: “Yo te ayudo”, pretendemos transmitir al cliente que estamos dispuestos a ayudarles en todo lo que necesiten en relación con su actual formación. Asimismo queremos expresar a través de dicho mensaje un trato cercano y de confianza que decante la elección del cliente hacia la contratación de nuestros servicios.

Con el fin de garantizar un uso exclusivo de la marca o nombre comercial de la sociedad es necesaria su inscripción en la Oficina Española de Patentes y Marcas. El registro tendrá una caducidad de diez años, a partir de los cuales deberá renovarse con una periodicidad del mismo tiempo. El importe que debemos desembolsar en concepto de solicitud de inscripción del nombre comercial es de alrededor de **130 euros**, siendo el importe de la renovación de aproximadamente **150 euros**.

Actualmente las **redes sociales** son una de las herramientas de comunicación más importantes, sobre todo para el target elegido. En este sentido trataremos de estar presentes en las redes sociales más utilizadas por nuestros clientes potenciales, tales como **Facebook o Twitter** y disponiendo de una **página web** donde además de consultar últimas noticias tengan un espacio personalizado donde puedan adquirir nuevo material que les facilite su estudio, así como ponerse en contacto con sus profesores por cualquier motivo. La página web será gestionada por Local Digital Kit, los cuales nos proporcionarán un servicio de posicionamiento en las búsquedas de Google, nos darán una mayor presencia en los directorios locales y además gestionarán la publicidad online en el Diario La Rioja digital.

Asimismo dispondremos de **tarjetas de visita** donde se señale nuestra ubicación, número de teléfono y correo electrónico para que el cliente pueda contactar con nosotros. Estas estarán disponibles en el centro de estudios, sobre todo para que aquellas personas que estén valorando distintas opciones y necesiten reflexionar acerca de su decisión final, tengan la información necesaria para contactar posteriormente con nosotros. Asimismo repartiremos dichas tarjetas en distintos establecimientos o centros educativos para que puedan ser entregadas a potenciales clientes, dándonos a conocer en otros lugares de Logroño. Por otro lado, elaboraremos **folletos**

**de información** donde se señalen de manera más descriptiva los servicios que ofrecemos así como las distintas promociones que puedan estar vigentes.

Por otro lado también queremos publicitarnos en la radio, para lo cual hemos realizado un análisis previo a la contratación del servicio. A través de la página web de Anuncios Radio podemos además de contratar el servicio más adecuado para nosotros, conocer qué emisoras son las más escuchadas, y en qué momento del día<sup>1</sup>. En función de estos estudios podemos ver que el target al cual nos dirigimos escucha en su mayoría emisoras temáticas, siendo por tanto las que debiéramos incluir en nuestras alternativas 40 Principales y Europa FM, siendo entre estas dos opciones la más escuchada la primera de ellas<sup>2</sup>. Por estos motivos consideramos oportuno emitir nuestra cuña de radio en 40 Principales en el horario de 10:00 a 14:00 y los sábados de 08:00 a 12:00 de la mañana. Por otro lado, debido a que también cabe la posibilidad de que los servicios sean contratados o aconsejados por los padres de los alumnos, consideramos necesario realizar algún anuncio en la radio más escuchada por los mismos: Cadena Ser. En este caso, el mejor horario para transmitir el anuncio es de 06:00 a 10:00 de la mañana por ser el momento en el cual la mayor parte de las personas se prepara para ir a trabajar, y por tanto, en el que existe mayor disponibilidad para escuchar la radio; coincidiendo con el momento de mayor audiencia del día.

Para finalizar el apartado, debemos destacar la importancia de **controlar los efectos** que nuestra estrategia de comunicación está teniendo sobre nuestros clientes potenciales y comprobar si realmente estamos alcanzando con ella los resultados esperados. En caso de que esto no sea así, deberemos analizar el motivo por el cual no cumplimos con los objetivos marcados y establecer diversas opciones de mejora. Para ello realizaremos comprobaciones periódicas analizando por ejemplo, si el número de personas que se han inscrito en nuestra academia se corresponde con las que visitan nuestra página web o redes sociales, analizando los comentarios que puedan haberse publicado sobre nosotros en estos lugares, ya que las opiniones de dichas personas será uno de los principales medios a través de los cuales podemos mejorar como empresa.

### **3.4. Distribución y precio del servicio**

Las clases serán impartidas en nuestro centro ubicado en Logroño, tal y como detallaremos en el apartado de *Localización*. En los meses de Octubre a Junio tendremos un horario exclusivo de tarde, en el que la academia será abierta al público desde las 15:00 hasta las 21:00. En los meses

---

<sup>1</sup> Consulta de las audiencias a través del informe presentado en la página web de Anuncios Radio (<http://www.anuncios-radio.com/publicidad/audiencias.pdf>).

<sup>2</sup> De octubre de 2016 a mayo de 2017 la emisora, “40 Principales” consiguió de lunes a domingo obtener un total de 2.733 oyentes según el Estudio General de Medios. <http://www.aimc.es/a1mc-c0nt3nt/uploads/2017/07/resumegm217.pdf>

de verano, concretamente Julio y Agosto, abriremos en horario de mañana de 9:00 a 14:00. Finalmente, el mes de Septiembre la academia permanecerá cerrada ya que a mediados de este mes es cuando se inicia el curso académico, contando con una semana de vacaciones por las fiestas de San Mateo. Por este motivo consideramos que es el mejor mes para descansar y el mes en el que comenzaremos a organizar el próximo curso, pero en el cual no se impartirán clases.

Por otro lado, a través del análisis previo de la competencia en el sector hemos podido conocer cuál es el precio que estas empresas establecen para sus clases. Actualmente, se están cobrando unos precios en torno a 55-56 euros mensuales, dos horas a la semana. Como somos una empresa que comienza este año su actividad empresarial, hemos considerado necesario realizar una pequeña reducción en los mismos, tratando de atraer a los potenciales clientes.

Nuestra empresa contará con dos tipos de precios para la impartición de las clases normales, es decir, aquellas que se dan en los meses correspondientes al curso escolar. En concreto, contaremos con un precio grupal y otro individual por si hubiese alguna petición de alumnos que quieran ser atendidos en exclusiva. Los precios que se muestran a continuación se mantendrán constantes durante los cinco primeros años, hasta observar cómo evoluciona el negocio.

Tabla 3.- Precios por clase grupal, individual y cursos de verano

CLASE GRUPAL	CLASE INDIVIDUAL	CURSOS DE VERANO
54 euros/mes (2 horas/semana)	70 euros/mes (2 horas/semana)	60 euros/mes (2 horas/semana)

*Fuente: Elaboración propia*

## 4. FORMA JURÍDICA

### 4.1. Elección de la forma jurídica

Una vez definido qué modelo de negocio queremos crear, será necesario elegir la forma jurídica que se le asignará a la nueva empresa. Debido a que existen diversas opciones, será necesario tener en cuenta una serie de aspectos para tomar la decisión más adecuada.

En primer lugar, se tendrá en cuenta el **riesgo** que deseemos soportar, ya que, dependiendo de la forma jurídica elegida los socios estaremos obligados a responder con todo nuestro patrimonio (responsabilidad ilimitada) o bien la responsabilidad estará limitada a las aportaciones realizadas en la constitución de la empresa.

En segundo lugar también tendremos en cuenta cuál es el **importe** necesario para comenzar el proyecto de inversión, ya que normalmente, aquel cuya aportación inicial sea más elevada tenderá a constituirse en una sociedad mercantil. Asimismo valoraremos cuál es el importe que los socios tienen a su disposición para constituir la empresa.

En tercer lugar valoraremos cuáles son las **consecuencias fiscales** para cada una de las formas jurídicas existentes, debido a que cada una de ellas se regirá por un régimen concreto (un ejemplo de ello son la figura del empresario autónomo frente a una sociedad, el primero deberá realizar la Renta de Personas Físicas, mientras que el segundo realizará el Impuesto sobre

Sociedades). Todo ello también nos llevará a plantearnos si existe alguna forma jurídica que nos permita obtener ventajas fiscales frente a otras.

Por último valoraremos la **sencillez** a la hora de realizar la **tramitación** de puesta en marcha de la empresa, así como el **tipo de actividad**, la posibilidad o no de contar con más de un **socio** y sobre todo tendremos en cuenta **las ayudas y subvenciones** que puedan proporcionarnos.

Sin embargo, debemos señalar que a pesar de que todos estos aspectos se contemplan de forma individual en un primer momento, cada uno de ellos no es concluyente. Y por tanto, también debemos analizar todos estos aspectos en su globalidad, optando por aquella opción que en su conjunto obtenga las mejores condiciones para nosotros. Para ello lo que haremos a continuación es ir describiendo brevemente cada opción y establecer sus ventajas e inconvenientes, en función de dichos criterios y algún otro aspecto a tener en cuenta.

Normalmente aquellas empresas pequeñas que van a iniciar su actividad eligen la figura de **Empresario Individual** ya que el propio empresario es el que tiene el control de su empresa, la tramitación para la puesta en marcha es muy sencilla ya que no es necesario realizar ningún proceso anterior a la constitución de la empresa iniciándose estos en el momento de puesta en marcha y además no existe un capital mínimo a desembolsar. Sin embargo, también es necesario contemplar el hecho de que al optar por esta forma jurídica estaremos obligados a responder no solamente con el capital aportado, sino también con nuestro propio patrimonio. Además, en caso de que en un futuro alguno de los socios se casase, esa responsabilidad también puede pasar al cónyuge. En cuanto al ámbito fiscal, hay que tener en cuenta que este tributará en el Impuesto sobre la Renta de Personas Físicas en uno de los tres posibles métodos de estimación (Directa normal, directa simplificada u objetiva). Por este motivo, otro inconveniente de esta forma jurídica es el hecho de que si la empresa obtiene unos beneficios altos puede estar pagando un importe muy elevado en cuestión de tasas impositivas.

Otra de las figuras a valorar es la **Sociedad Civil** en la cual dos o más personas ponen en conjunto el capital para una vez comenzada la actividad, repartir los beneficios obtenidos entre ellos. En este caso tampoco existe un mínimo a desembolsar y la responsabilidad, al igual que en el caso anterior es ilimitada. Anteriormente, este tipo de sociedad tenía unas ventajas fiscales frente al resto, sin embargo, actualmente esas ventajas ya no existen y han pasado a tributar como las sociedades mercantiles. Por tanto, debido a que los socios responden con su patrimonio personal y no disponemos ya de esas ventajas fiscales, hemos desechado esta forma jurídica. Otra de las formas jurídicas que no vamos a contemplar es la **Comunidad de bienes** ya que, tal como explicaremos más adelante, para poder solicitar la subvención de la ADER para el emprendimiento es necesario o bien tener la figura de Empresario Individual o constituir una sociedad.

Dentro de las Sociedades Mercantiles también tenemos distintas opciones, siendo las más habituales la de **Sociedad Anónima**, sobre todo para empresas de gran tamaño, y Sociedad Limitada. En ambas sociedades la responsabilidad de los socios está limitada al capital aportado, sin embargo, debemos destacar que en el caso de la Anónima es necesario realizar un desembolso inicial de 60.000 euros, motivo por el cual la descartamos. La **Sociedad Limitada**

por su parte obliga a realizar un desembolso inicial de 3.000 euros, el cual deberá estar totalmente desembolsado en el momento de constituir la empresa.

Por tanto nuestras opciones se reducen a formalizar una Sociedad Limitada o comenzar la actividad como Empresario Individual, ya que ambas opciones nos permiten solicitar la subvención antes mencionada. Como ya hemos visto en el primer caso es necesario desembolsar una cantidad concreta en el momento de la constitución, mientras que en el caso del Empresario Individual, dicho importe no es necesario. Por otro lado, la tramitación es mucho más sencilla siendo Empresario Individual pero también debemos destacar que el riesgo asumido en esta opción es mucho mayor ya que la responsabilidad es ilimitada.

Por todos estos motivos, **consideramos que la opción que mejor se ajusta a nuestras necesidades, es la constitución de una Sociedad Limitada.**

La Sociedad Limitada estará formada por dos socios, cuya aportación será de 12.000 euros por cada uno, lo que supondrá un **Capital Social** total de **24.000 euros**.

#### **4.2. Trámites de constitución y puesta en marcha**

Debemos diferenciar entre dos tipos de trámites, los de constitución y los de puesta en marcha. Los trámites de constitución hacen referencia a todos aquellos documentos que debemos adquirir anteriormente a la puesta en marcha de la sociedad, necesarios para poder constituir la sociedad. Los trámites de puesta en marcha son aquellos documentos que nos permiten una vez presentados, comenzar con la actividad empresarial.

El primer paso antes de la constitución de la Sociedad Limitada es la **adquisición del certificado negativo del nombre**. Este certificado es un documento en el que se confirma que no existe otra empresa con la misma denominación, y que por tanto, podemos hacer uso de la misma. Para poder realizar este trámite será necesario acudir al **Registro Mercantil Central**, pudiendo solicitar la documentación de forma presencial, electrónica o telemática.

Una vez que tenemos conocimiento de que la denominación social deseada está disponible, los socios procederemos a realizar el **ingreso de las aportaciones iniciales** en la cuenta bancaria de la sociedad. En este caso, también se obtendrá un documento acreditativo de que se ha realizado dicho ingreso, el cual deberá ser presentado en Notaria. Asimismo, la sociedad deberá elaborar los **estatutos y la escritura pública de constitución** de la misma, firmarlos y presentarlos en Notaria junto con los anteriores documentos acreditativos. En dichos estatutos deberá aparecer la denominación de la sociedad, el objetivo de la misma, la duración de la actividad empresarial que se va a desempeñar, la ubicación de la sociedad, el capital social a aportar junto con el detalle de las aportaciones de cada uno de los socios y el nombramiento del Administrador Social. Esta figura es la que responde ante las ejecuciones de los acreedores en caso de impago de las obligaciones del deudor. Debido a que este Administrador es el que va a responder ante los acreedores, hemos considerado oportuno que en nuestro caso se nombre a un Administrador único rotativo, es decir, ya que somos dos socios, cada dos años cambiaremos la figura del Administrador. Una vez adquirida la Escritura Pública debemos presentar ante la

Oficina de Recaudación de Tributos del Gobierno de La Rioja el modelo 600 para **inscribirnos en el Impuesto de Transmisiones Patrimoniales**. Para ello será necesario a su vez **disponer del NIF** ya que nos permitirá a nivel fiscal identificar a la sociedad, el cual podremos conseguir presentando los modelos 036 y 037. Debemos destacar que en estos momentos esa identificación fiscal va a ser provisional y no será definitiva hasta que comencemos con los trámites de puesta en marcha.

El siguiente paso es darnos de alta **en el Impuesto de Actividades Económicas**, en el cual debemos comunicar las actividades que vamos a desarrollar y el régimen al cual nos vamos a acoger, así como la ubicación y características del local y la forma de tributar ante Hacienda, a través de la **Declaración censal y de comienzo de la actividad**. Asimismo, una vez que consigamos obtener el código IAE será necesario darse de alta en las **obligaciones fiscales**. Hay que destacar que en nuestro caso al tratarse de un centro de estudios y que las asignaturas que impartimos se encuentran recogidas en el plan de estudios de Bachillerato, de Grado Medio y Superior de los institutos de La Rioja y de la Universidad de La Rioja, la actividad se encuentra exenta de IVA. Además debemos darnos de alta en las **obligaciones de las sociedades y retenciones** a través del modelo 115 para aquellas retenciones practicadas en concepto de alquileres. Asimismo, en el momento en el que decidamos contratar a trabajadores deberemos cumplimentar el modelo 111, el cual indica las retenciones practicadas a dichos empleados. Una vez que la Escritura Pública ya se encuentra registrada ya podemos obtener el NIF definitivo a través de los modelos 036 y 037.

Al estar ejerciendo una actividad empresarial, los socios también debemos afiliarnos y darnos de alta **en el régimen de autónomos en la Seguridad Social**, trámite que debe realizarse posteriormente a la Declaración censal. Una vez que decidamos contratar a trabajadores deberemos dar de **alta a la sociedad** en la misma entidad pública, para lo cual será necesario presentar el modelo TA-6 antes de dar de alta al trabajador en la Seguridad Social, presentar ante la entidad una fotocopia del IAE, el Documento de Declaración en el que se asegure la protección de nuestros trabajadores ante cualquier accidente laboral, asegurando las prestaciones correspondientes y la Escritura Pública. Una vez decidamos las personas que van a entrar en plantilla en la sociedad, será necesario que en el periodo anterior a que dichos trabajadores comiencen a trabajar, se realice su **afiliación a la Seguridad Social**, así como su **alta en el régimen de la entidad**. Para poder realizar estos trámites será necesario rellenar el impreso del modelo TA-1 y TA-2, respectivamente.

## **5. PLAN DE RECURSOS HUMANOS**

En el siguiente apartado expondremos de forma descriptiva la composición del equipo de recursos humanos de nuestra academia. En este sentido, nuestro principal objetivo es la creación de un equipo de trabajo que nos garantice la experiencia en el sector y nos permita transmitirlo a nuestros alumnos, así como personal joven que aporte nuevas ideas a las formas de impartir las clases ya que estos últimos, pueden conocer mejor las nuevas técnicas de enseñanza existentes. Por tanto, a través de esta combinación trataremos de obtener un aire innovador en la manera de impartir todas las materias mencionadas, a través de la voz de la experiencia y de la juventud.



Destacamos que por el momento al ser nuevos en el negocio y por tanto no muy conocidos, contaremos con dos profesores que impartirán las asignaturas, los cuales coincidirán con la figura de los socios de la empresa.

Ambos socios contamos con los estudios suficientes para impartir las asignaturas ya que disponemos del Título de Grado Superior en Administración y Finanzas y además hemos realizado la carrera de Administración y Dirección de Empresas; siendo esta una de las principales razones por las que hemos decidido centrarnos exclusivamente en asignaturas específicas de esta rama. Destacamos además, que uno de los motivos por los que decidimos impartir las asignaturas de Mecanografía y demás programas de Office en el periodo de verano, ha sido el hecho de que en el Grado Superior recibimos una formación bastante avanzada en dichas materias.

La principal diferencia entre ambos socios es la experiencia acreditada en el sector, ya que en mi caso, la experiencia percibida ha sido la correspondiente a las prácticas curriculares realizadas en ambos niveles de estudio, mientras que el segundo socio llevaba más de 6 años trabajando en el sector. Sin embargo, actualmente este último socio se encuentra en desempleo por lo que ha decidido adherirse a la idea de crear un nuevo centro de estudios en Logroño. En este sentido, logramos alcanzar nuestro objetivo en cuanto a la creación de un equipo de trabajo que contenga los conocimientos e ideas innovadoras junto con la experiencia de haber realizado previamente las funciones típicas que requieren las asignaturas.

Por otro lado, es muy importante describir cuáles son las funciones que vamos a desempeñar en la sociedad. Además de impartir las clases pertinentes realizaremos las siguientes tareas:

- Llevanza de la contabilidad de la empresa y depósito de las cuentas anuales en el Registro Mercantil, así como presentación y elaboración del resto de documentos.
- Selección y negociación de los proveedores, así como la creación y actualización de una base de datos de los mismos.
- Actualizar la página web y las redes sociales de la empresa donde se publicarán noticias de interés para los alumnos.
- Creación de la base de datos de los clientes que posee la empresa, con un espacio personalizado de cada alumno en la página web, donde se subirá regularmente materia y ejercicios adicionales en función de las materias inscritas por el alumno.
- Formación de los grupos de estudio y planificación de los horarios en función de las necesidades de los alumnos, previo análisis de la situación de cada uno de ellos.
- Mantenimiento de la academia realizando tareas tales como la limpieza del local.
- Captación de clientes nuevos y mantenimiento de los actuales a través de una correcta gestión comercial, la cual será elegida por los mismos socios, previo acuerdo.
- En el momento en el que se contrate nuevo personal, la selección, realización de las

correspondientes entrevistas de trabajo y planificación de las tareas a desarrollar por los trabajadores.

Finalmente, cabe destacar que contemplamos la posibilidad de que en un futuro podamos ampliar el negocio si todo transcurre conforme a lo previsto. En este caso nuestra idea es contratar a dos personas más con las siguientes características personales y contractuales.

El primer trabajador que contrataríamos sería una persona mayor de 45 años a través de un contrato por tiempo indefinido de ayuda a emprendedores (Página web SEPE), con un periodo de prueba de un año. Este contrato requiere que la persona se encuentre inscrita como demandante de empleo en la Oficina de Desempleo. Las ventajas de realizar este tipo de contratos es la obtención de una bonificación en la Seguridad Social de 125 euros al mes, un total de 1.500 euros al año, durante tres años. Será necesario que para mantener dicha bonificación mantengamos al trabajador durante tres años en la empresa, ya que en caso de su despido, deberemos devolver la bonificación y un 20% adicional en concepto de cargo por incumplir con los requisitos establecidos. Es decir, en caso de que el trabajador abandone su puesto por propia voluntad o finalmente se jubile, no se aplicará la correspondiente sanción, pero si este es despedido aún incluso encontrándose dentro del periodo de prueba sí que será aplicable la sanción.

En este caso será necesario que esté en posesión del Título de Grado Superior en Administración y Finanzas o del Grado en Administración y Dirección de Empresas. Por otro lado, requerimos que este trabajador en concreto haya tenido una amplia experiencia en el sector, habiendo trabajado en una empresa llevando la contabilidad o bien en una asesoría donde haya tenido que realizar todas las tareas necesarias para su llevanza: introducción de asientos contables, regularización del IVA, presentación de los documentos obligatorios en el ejercicio contable, cierre del ejercicio contable, extracción de los libros obligatorios a presentar en el Registro, entre otras funciones.

El segundo trabajador que contrataremos será una persona menor de 30 años acogiéndonos al Programa Cheque Joven (Página web del Gobierno de La Rioja), siendo necesario la posesión del Título de Grado Superior en Administración y Finanzas o del Grado en Administración y Dirección de Empresas. En este caso debemos cumplir con los siguientes requisitos:

- El trabajador deberá tener nacionalidad española, estar empadronado en La Rioja, tener entre 16 y 30 años, y no encontrarse trabajando o estudiando formación reglada.
- Debemos realizar un contrato de duración mínima de 12 meses y un máximo de 24 meses en caso de mantener a dicho trabajador en la plantilla.

En este caso será necesario que el trabajador se inscriba en el Sistema Nacional de Garantía Juvenil, para lo cual será necesario rellenar y presentar la correspondiente solicitud de incorporación al programa, de forma presencial o electrónica, y el certificado de empadronamiento en La Rioja. La cuantía de la cual nos doten para la contratación de dicho trabajador se establecerá dependiendo del grupo de cotización que posea el mismo.

## 6. LOCALIZACIÓN

En cuanto a la ubicación de la academia, decisión importante en la creación de un nuevo negocio, se ha elegido un local familiar dado que podemos obtener unas mayores ventajas económicas. En un primer momento alquilaremos el local; el cual cuenta con 38,37 m<sup>2</sup>, suficiente para iniciar la actividad empresarial, por un precio de 380 euros mensuales. Posteriormente si todo marcha conforme lo previsto, se considerará la opción de comprarlo, ya que el contrato establece dicha posibilidad a los 6 años del comienzo del mismo por un valor de 56.000 euros reduciendo los pagos realizados hasta el momento. Es decir, 380 euros/mes x 72 mensualidades = 27.360 euros, quedándose el precio de compra del mismo en 28.640 euros.

El local se encuentra ubicado en la Calle Lardero, número 30, bajo; siendo una buena localización ya que cerca se encuentran dos institutos (Jesuitas y Cosme García), en los cuales se imparten los Grados Medio y Superior de Administración y Finanzas así como el nivel de Bachillerato. Por otro lado, a pesar de no encontrarnos cerca de la Universidad, no consideramos que sea un inconveniente para nosotros, ya que debemos tener en cuenta aquellos alumnos universitarios que viven por la zona en donde nos localizamos y además, destacar que la zona universitaria se encuentra bastante saturada de academias por lo que establecernos en dicho área sí que podría llegar a perjudicarnos.

Imagen 1.- Situación y emplazamiento del local



*Fuente: Planos proporcionados por el arquitecto*

Imagen 2.- Vista de calle principal de acceso



*Fuente: Planos proporcionados por el arquitecto*

Finalmente, a pesar de contar con el Centro de Estudios Iris en la Calle Huesca, localización

bastante cercana a la nuestra, tras la realización del análisis de mercado, hemos podido averiguar que a pesar de contar con apoyo escolar, se dirige principalmente a personas que quieren prepararse las oposiciones y que desean comenzar en el mundo laboral. Por este motivo no consideramos una problemática el ubicar nuestro centro en una calle tan cercana al mencionado. Además, la mayoría de academias de La Rioja que imparten asignaturas como las nuestras, se encuentran en las cercanías a la zona universitaria y, en todo caso, en el centro de Logroño (Gran Vía). Debido a todo lo mencionado, suponemos que existe una carencia de centros de estudio similares al nuestro en la zona de la Calle Lardero, siendo muy buena ubicación.

### 6.1. Reformas a realizar

El local elegido realizaba la actividad de peluquería previamente, por lo que debe ser reformado totalmente, para lo cual contamos con el consentimiento de la propietaria, aspecto señalado en el contrato de arrendamiento. Para realizar dichas reformas se contó con la ayuda de un arquitecto (Roberto Sarabia), el cual diseñará el plano del local, realizará un presupuesto final y servirá de guía para tener un mayor conocimiento de las tasas a pagar al ayuntamiento, así como licencias necesarias a solicitar. En primer lugar se eliminará la zona del almacén para aprovechar un mayor espacio; y ya que cabe la posibilidad de que se impartan dos clases al mismo tiempo, se realizará una división del local en la sala en la que se impartirán las clases. Ambas salas estarán separadas por un tabique plegable móvil, de tal forma que cuando sea necesaria una única aula el tabique separador podrá ser recogido mientras que cuando sea necesaria la división, el tabique será colocado obteniendo dos aulas individuales. Por otro lado, se dispondrá de un despacho en la esquina derecha, junto a la puerta principal. Asimismo, la zona donde actualmente se encuentra el baño será totalmente reformada ya que las instalaciones tienen demasiados años, construyendo en ella dos baños; uno para hombres y otro para mujeres. En esta misma zona se construirá una sala de recepción donde los clientes puedan esperar cómodamente. Como puede observarse en la siguiente tabla resumen del presupuesto elaborado por el arquitecto, el importe final del presupuesto de reformas asciende a 20.363,30 euros. A esta cantidad se le deberá sumar la cantidad de 1.200 euros por concepto de honorarios de proyecto y dirección de obra.

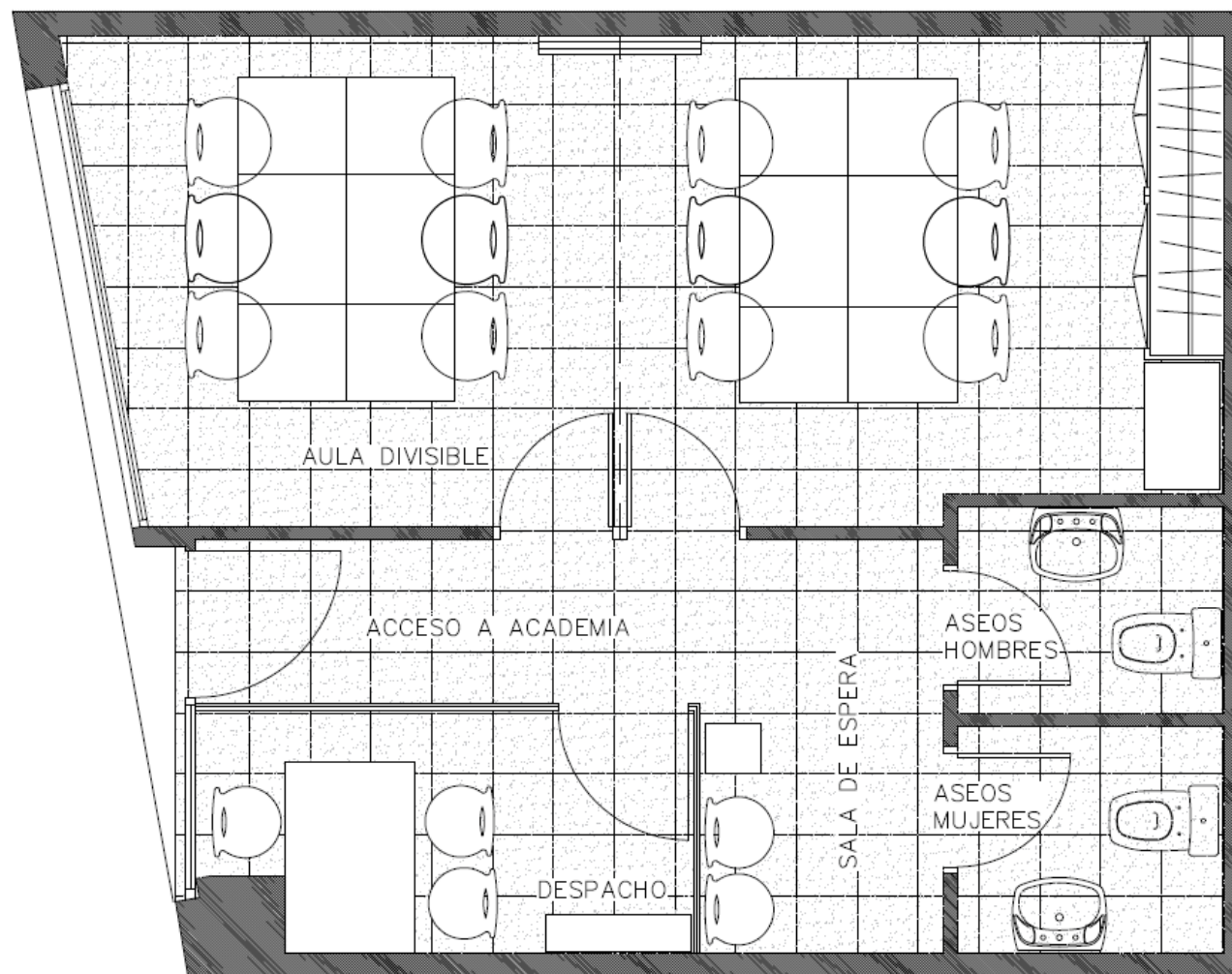
Tabla 4.- Resumen de presupuesto

CAPÍTULO	DESCRIPCIÓN	EUROS
C.01	Demoliciones y trabajos previos	2.210,00 €
C.02	Albañilería y revestimientos	4.945,00 €
C.03	Instalaciones	4.945,00 €
C.04	Carpintería	2.245,00 €
C.05	Carpintería de aluminio y vidrio	2.935,00 €
C.06	Pinturas	1.575,00 €
C.07	Protección de incendios	793,30 €
C.08	Seguridad y salud	365,00 €
C.09	Gestión de residuos	350,00 €

**TOTAL EJECUCIÓN MATERIAL 20.363,30 €**

*Fuente: Elaboración propia a partir de la información proporcionada del presupuesto.*

Imagen 3.- Estado reformado planta (Plano del local)



**ESTADO REFORMADO DEL LOCAL**

PROYECTO DE ACTIVIDAD PARA LOCAL ACADEMIA DE ESTUDIOS		
AMBITO:	CALLE LARDERO Nº 30, LOGROÑO, LA RIOJA	PLANO Nº
PROMOTOR:	ROSA MEDIAVILLA MENDEZ	04
PLANO:	<b>ESTADO REFORMADO DEL LOCAL</b>	FECHA:
AUTOR:	LAZARO TÉCNICOS S.L. C/ SERRA LUISA Nº 1 BAJO LOGROÑO LA RIOJA Tf 941100425 FAX 941000000	OCT - 2017
		ESCALA:
		1:50
		DI. 2.2

## 6.2. Trámites ayuntamiento: licencias e impuestos

A pesar de que este apartado pertenece a los trámites que deben realizarse para la puesta en marcha de la empresa, hemos creído oportuno el incluirlo en el apartado de *Localización*, una vez hablados de ciertos aspectos que van a condicionar las licencias necesarias para la apertura y realización de obras. Una vez que hemos obtenido el nombre de la sociedad con su respectivo NIF, y tenemos la Escritura Pública presentada ante Notario y registrada, debemos darnos de alta en la obligación del IVA ya que a pesar de que nuestras actividades estén exentas de IVA, será necesario registrarnos para en un futuro deducirnos del IVA que soportamos al realizar las obras en el local; a través del modelo 036.

Debido a la realización de obras en el local será necesario solicitar al Ayuntamiento de Logroño la correspondiente **Licencia de Obras**, para lo cual necesitaremos presentar un impreso concreto, el presupuesto de obras realizado por el arquitecto y los planos también obtenidos gracias al mismo. Debemos destacar que al realizar una obra en el local estaremos obligados a pagar, en el año 0 de la inversión, una tasa de **3,07%**<sup>3</sup> sobre la base imponible del presupuesto presentado, siendo esta una liquidación del impuesto provisional. Una vez terminada la obra, el Ayuntamiento de La Rioja corroborará el importe total gastado en concepto de obras, recalculando la base imponible sobre la cual se aplicará la tasa. En caso de que la liquidación definitiva sea superior a la provisional deberemos ingresar la diferencia, ocurriendo el caso contrario si fuese inferior a lo presupuestado. No obstante, es importante destacar que debemos solicitar la licencia de obras previamente a la realización de las mismas y únicamente podremos empezar con las obras en el plazo de seis meses de la obtención de la licencia de obras.

También es importante la solicitud y adquisición de la **licencia de actividades e instalaciones** la cual nos autorizará a comenzar la actividad por poseer unas instalaciones adecuadas. Es necesario presentar el documento correspondiente a la solicitud de la licencia, el contrato de arrendamiento, la Escritura Pública de la sociedad, el presupuesto correspondiente a las instalaciones del local, una memoria en la que se describan las actividades realizadas por la sociedad, así como los planos correspondientes a la misma y el documento de alta en el IAE. Por último, al igual que en la anterior licencia tenemos unos plazos de presentación, siendo obligatorio solicitar dicha licencia antes de la apertura del local y pudiendo comenzar la actividad empresarial dentro de seis meses una vez haya sido concedida la licencia. A efectos del IAE nos encontramos dentro del grupo 932, epígrafe 2. Enseñanza no reglada de formación y perfeccionamiento profesional y educación superior. El pago de la cuota correspondiente a este impuesto durante los dos primeros años de la sociedad estará exento, siendo el resto de años de **273,70 euros**<sup>4</sup>, siempre y cuando nuestra cifra de negocios haya superado el millón de euros.

---

<sup>3</sup> Libro de Ordenanzas de los tributos y Tarifas de los precios públicos municipales, de 30 de diciembre de 2016. Ayuntamiento de Logroño.

<sup>4</sup> Real Decreto Legislativo 1175/1990, de 28 de septiembre por el que se aprueban las tarifas y la instrucción del IAE. Ministerio de Economía y Hacienda.

## 7. SUBVENCIONES

### 7.1. Administración Autonómica

Para conocer las posibles subvenciones a las que tenemos derecho, hemos acudido a la Agencia de Desarrollo Económico de La Rioja (ADER), donde nos han informado de las mismas. En concreto, existe una **subvención para emprendedores** y dado que nuestro centro de estudios se ubica en La Rioja, está constituida como Sociedad Limitada a partir del 15 de noviembre de 2017 y se encuentra dentro de las actividades exigidas por la ADER (Sección P. Educación), cumplimos con las condiciones requeridas y por tanto podemos gozar de la misma.

Al haber solicitado la subvención en el plazo estimado a finales del año 2017, los gastos que realizamos en el 2018 en concepto de adaptación del local así como el resto de inversiones realizadas en el mismo, serán subvencionables. La sociedad comenzará su actividad en el año 2019, en el cual las reformas del local habrán finalizado y este se encontrará totalmente equipado para su puesta en marcha. Es necesario, a recomendación de la ADER, que al menos uno de los socios se dé de alta en la Seguridad Social y la creación de una cuenta bancaria correspondiente a la Sociedad, procedimientos mencionados en los *Trámites de constitución y puesta en marcha*. En este caso, si los socios pagásemos a través de nuestra cuenta personal o en efectivo, las facturas no computarán como gastos de la sociedad o justificables y por tanto, no serán subvencionables.

El porcentaje subvencionable será del **35% sobre los gastos** que sean **subvencionables**, excluyendo el IVA o tributos a pagar de los mismos. No obstante, habrá que tener en cuenta que dicho gasto **no debe ser inferior a 4.000 euros, ni superior a 60.000 euros**.

A continuación, vamos a ir redactando las distintas actuaciones que son subvencionadas y que se encuentran dentro de nuestro caso, así como los límites y características de las mismas. Destacar que existen otro tipo de gastos que también se encuentran subvencionados por la ADER pero los cuales no son gastos a los que tengamos que hacer frente.

En primer lugar hacemos referencia a los **gastos de constitución de la empresa** (notaria, registro, etc.) los cuales están limitados en 500 euros. En segundo lugar nos referimos a todos aquellos **gastos** que tengan que ver **con operaciones de marketing que nos faciliten nuestra entrada en el mercado**, siendo el límite de 1.000 euros.

Por otro lado, también será subvencionable **la reforma llevada a cabo en el local** ya que se cumple con el requisito de formalizar un contrato de alquiler durante más de cinco años. Este gasto incluye todas las mejoras y adaptaciones que se lleven a cabo en el mismo: reformas técnicas, de fontanería, de accesibilidad, etc. Así como los **honorarios a pagar a los arquitectos** que nos han ayudado a realizar las reformas.

También es subvencionable el **mobiliario** necesario para poner en marcha el negocio, así como los **ordenadores, impresoras, proyectores, páginas web** (las que cumplan con las prioridades 1 y 2 de la norma UNE 19.803) y **programas de informática** necesarios para la impartición de las clases. Asimismo se incluirán las **instalaciones de red** y los **gastos referentes**



a la **Ley de Protección de Datos (LOPD)**, que en nuestro caso será importante debido a que cada alumno tendrá abierta su ficha en la academia, la cual será vinculada con su correspondiente espacio en el aula online. En referencia a estos dos últimos párrafos la restricción se encuentra en que las facturas de cuyas inversiones tengan una base imponible inferior a 300 euros, no computarán como gasto subvencionable, salvo en el caso de los gastos de consultoría de la LOPD. Por último, también serán subvencionables los gastos referidos a la **contratación de asesoramiento externo de marketing, impresión de cualquier material para dicho fin** (folletos, catálogos, tarjetas de visita, etc.), así como el **registro de la marca y del logotipo**.

## 7.2. Administración Local

Por otro lado, el **Ayuntamiento de Logroño** ofrece una subvención para la **creación de nuevas empresas con carácter de microempresa** en la misma localidad; siendo compatibles ambas subvenciones. Para solicitar la subvención mencionada será necesario que el negocio sea de nueva creación, que previamente no hayamos realizado por cuenta propia la misma actividad empresarial en los últimos tres años, que el arrendamiento del local no sea propiedad de un familiar hasta el tercer grado de consanguinidad y que se genere nuevo empleo. Este último requisito implica que como mínimo uno de los socios se inscriba como autónomo sin haberlo sido en el mes anterior o la contratación de un trabajador a jornada completa durante seis meses. En nuestro caso cumplimos con todos los requisitos ya que a pesar de que en un primer momento no contratemos a nadie, ambos socios estaremos inscritos como autónomos y el contrato de arrendamiento se realiza de acuerdo a los requisitos. En este sentido, obtenemos en concepto de dicha subvención un importe de **2.000 euros a fondo perdido**, es decir, podremos dirigirlo a aquello que consideremos más oportuno.

Finalmente, a recomendación de la asesoría Serte Economistas & Abogados, **estimaremos que la concesión de las subvenciones será notificada en el año 2019, mientras que el pago de las mismas se realizará en el año 2021; dos años después a su notificación.**

## 8. PLAN FINANCIERO

### 8.1. Inversión inicial

En primer lugar tenemos en cuenta la inversión relativa a las reformas realizadas en el local, los honorarios que debemos pagar al arquitecto en este concepto y las tasas a pagar al ayuntamiento en concepto de licencia de obras.

Tabla 5.- Inversión relativa a la reforma del local

CONSTRUCCIONES (REFORMA LOCAL)		22.188,45 €
Reformas		20.363,30 €
Honorarios		1.200,00 €
Licencias de obra	3,07%	625,15 €

*Fuente: Elaboración propia*



Por otro lado tenemos en cuenta la inversión en mobiliario, en equipos y aplicaciones informáticas, como demás herramientas necesarias para poder abrir el negocio.

Tabla 6. - Inversión inicial

CARACTERÍSTICAS	PRECIO UNITARIO	UNIDADES	TOTALES
<b>EQUIPOS PARA PROCESOS DE INFORMACIÓN</b>			<b>6.678,68 €</b>
Destruyectora papel	74,86 €	1	74,86 €
Ratón + Teclado	38,57 €	3	115,71 €
Ordenador sobremesa	598,00 €	3	1.794,00 €
Impresora / Escaner / Fax	165,00 €	1	165,00 €
Detector billetes falsos	108,03 €	1	108,03 €
Calculadora	17,54 €	2	35,08 €
Portátiles	299,00 €	10	2.990,00 €
Proyector	595,00 €	2	1.190,00 €
Pantalla proyector	103,00 €	2	206,00 €
<b>MOBILIARIO</b>			<b>5.986,82 €</b>
Silla despacho	141,55 €	1	141,55 €
Conjunto despacho (mesa + estanterías)	610,85 €	1	610,85 €
Sillas clientes	39,99 €	17	679,83 €
Armario ropero	169,00 €	1	169,00 €
Armario archivador	590,00 €	1	590,00 €
Papelera	10,78 €	5	53,90 €
Lámpara escritorio	9,99 €	1	9,99 €
Reposapiés	14,99 €	1	14,99 €
Reposamuñecas	14,30 €	1	14,30 €
Soporte ordenador	38,50 €	1	38,50 €
Reloj pared	9,99 €	4	39,96 €
Mesa recepción	49,99 €	1	49,99 €
Mesa grande aula	219,00 €	2	438,00 €
Pizarra	44,90 €	2	89,80 €
Librerías	440,00 €	2	880,00 €
Paragüero	14,99 €	4	59,96 €
Colgador de ropa	16,99 €	2	33,98 €
Armarios para portátiles	30,95 €	2	61,90 €
Lavabos	228,69 €	2	457,38 €
Escobillas	12,99 €	2	25,98 €
Espejos	49,99 €	2	99,98 €
Inodoros	688,49 €	2	1.376,98 €
Otro mobiliario			50,00 €
<b>OTRAS INSTALACIONES</b>			<b>706,49 €</b>
Teléfono fijo	69,99 €	1	69,99 €
Teléfono inalámbrico	37,50 €	1	37,50 €
Aire acondicionado	599,00 €	1	599,00 €
<b>APLICACIONES INFORMÁTICAS</b>			<b>1.200,00 €</b>
Página web	1.200,00 €	1	1.200,00 €
<b>IMPORTE TOTAL</b>			<b>14.571,99 €</b>

*Fuente: Elaboración propia*

Además, debido a que poseemos un fichero con los datos de nuestros clientes queremos cumplir con lo expuesto en la Ley de Protección de Datos, para lo cual deberemos inscribirnos en la Agencia Española de Protección de Datos, suponiendo un coste adicional al mencionado previamente de **500 euros**. Por otro lado debemos incluir el importe correspondiente a los gastos de constitución de la sociedad, cuyo importe también asciende a **500 €** y que será desembolsado

en el año 0 junto con la licencia de obras anteriormente mencionada. Finalmente, debemos incluir los **130 euros** iniciales a pagar en concepto de la solicitud de registro de nuestro nombre comercial y marca (las renovaciones posteriores se entenderán como gastos en el ejercicio).

Con todo ello, el desembolso inicial ascenderá a un total de **1.125,15 euros en el año 0** y de **36.765,29 euros en el año 1**; momento en el que se realizarán las reformas del local y se adquirirán los activos correspondientes.

Una vez realizada la estimación de la inversión inicial necesaria para comenzar la actividad empresarial, la cual supondrá un total de **37.890,44 €**, debemos calcular la amortización correspondiente a cada grupo. Dicha amortización anual será calculada en función de la “*tabla de coeficientes de amortización lineal*” publicadas por la Agencia Tributaria, salvo en el caso de *Construcciones (Reformas del local)* la cual se realizará en función de la duración del contrato de arrendamiento (6 años).

Tabla 7.- Importe amortización anual

ELEMENTOS	COEFICIENTE LINEAL MÁXIMO	AÑOS	IMPORTE	AMORTIZACIÓN ANUAL
EQUIPOS PARA PROCESOS DE INFORMACIÓN	20%	5	6.678,68 €	1.335,74 €
MOBILIARIO	10%	10	5.986,82 €	598,68 €
OTRAS INSTALACIONES	10%	10	706,49 €	70,65 €
APLICACIONES INFORMÁTICAS	33%	3	1.200,00 €	396,00 €
CONSTRUCCIONES (REFORMAS)		6	21.563,30 €	3.593,88 €
IMPORTE TOTAL ANUAL				5.994,95 €

*Fuente: Elaboración propia*

Finalmente, destacar que de cara al cálculo de los Flujos de Caja que realizaremos más adelante, consideraremos como valor de venta del inmovilizado en el año 6 (año en el que finaliza nuestra previsión) el Valor Neto Contable (VNC).

Por este motivo, los “*Equipos para procesos de información*” y las “*Aplicaciones informáticas*” tendrán valor cero al encontrarse completamente amortizadas en dicho momento. Sin embargo, el valor de venta del “*Mobiliario*” en ese año será de **2.993,41 €** ( $5.986,82 - 5 \times 598,68$ ), mientras que para “*Otras instalaciones*” será de **353,25 €** ( $706,49 - 5 \times 70,65$ ) y para “*Construcciones (Reformas)*” será de **3.593,88 €** ( $21.563,30 - 5 \times 3.593,88$ ).

## 8.2. Previsión de gastos

### Gastos del local

Como ya comentamos en el apartado de localización, iniciaremos el negocio alquilando el local ubicado en la Calle Lardero. La **cuota de alquiler** será de **380 euros al mes** desde el año en el que comenzamos las reformas (año 1), lo que supone un total de 4.560 euros al año. Dicha cuota será constante durante los seis años de duración del contrato de arrendamiento.

## Gastos de publicidad

Como mencionamos en el apartado de Plan de Marketing, la emisión de las cuñas de radio se hará a través de **Anuncios Radio** en las emisoras 40 Principales y Cadena Ser.

Durante los tres últimos meses del año 1 de la sociedad, meses previos a la apertura al público del Centro de Estudios, se realizarán emisiones en ambas cadenas gastándonos un total de **2.000 euros** anuales ya que nuestro objetivo es atraer a nuestros primeros clientes.

En el primer año de funcionamiento de la sociedad se reforzará la publicidad en radio, incrementándose por tanto el gasto invertido en ambas cadenas hasta alcanzar los **7.000 euros anuales**. En el año 3 seguiremos realizando campañas publicitarias de radio todos los meses a modo de recordatorio y con el objetivo de continuar captando alumnado, pero dicha publicidad será menos intensa, gastando un importe de **6.000 euros anuales** en este concepto.

Debemos destacar que la publicidad realizada será más fuerte en el mes de septiembre y octubre con el objetivo de recordar a los alumnos nuestra disponibilidad para el nuevo curso. También lo será en los meses de noviembre y mayo ya que son meses previos a los exámenes finales de trimestres. Finalmente se reforzará la publicidad en el mes de junio, mes previo a las recuperaciones universitarias, además de que pretendemos hacer mención de nuestros cursos de verano.

A partir del tercer año el Centro de Estudios será más conocido y dispondrá de una clientela fija, por lo que únicamente realizaremos este tipo de publicidad en los meses anteriormente mencionados. Por este motivo el desembolso que realizaremos en el año 4 y siguientes será de unos **4.000 euros anuales**.

Para la impresión y elaboración de las **tarjetas de visita y folletos** de información contrataremos a la empresa Vistaprint, la cual a través de su página web nos permitirá realizar el diseño que más nos guste y que más acorde esté con las características de nuestro target.

Continuando con la lógica expuesta en los párrafos anteriores el número y la frecuencia con la que contratemos la impresión de folletos y tarjetas de visita será mayor en los primeros años, cuando estamos tratando de atraer nuevos clientes que soliciten información acerca del centro. Sin embargo, a medida que logremos obtener clientela fiel a nuestros servicios, el número y la frecuencia serán inferiores a pesar de que siempre queramos disponer de material para ofrecer a posibles nuevos clientes, realizando el pedido en los meses anteriores al momento en el que pretendemos intensificar la publicidad en los medios de comunicación.

De esta forma, a partir del mes de julio del año 1 de la inversión, realizaremos nuestro primer aprovisionamiento para comenzar a repartirlo entre nuestros clientes potenciales, suponiendo un gasto de **340 euros anuales**. Durante los dos primeros años de funcionamiento, contaremos con un aprovisionamiento de 500 folletos y tarjetas de visitas cada tres meses, lo que supondrá un total de **100 y de 32 euros** respectivamente por cada paquete. Sin embargo, en el cuarto año y siguientes, realizaremos un aprovisionamiento de 250 folletos y tarjetas de visitas cada cuatro meses ascendiendo el gasto en este caso a **83 y a 20 euros** por cada paquete respectivamente.

Asimismo contaremos con el desembolso de **150 euros cada diez años** por la renovación del registro de nuestro nombre comercial y la marca en la OEPM.

### **Gastos digitales: página web y programas informáticos**

En primer lugar, tal y como señalamos en el Plan de Marketing, contrataremos los servicios de Local Digital Kit para que nos lleve toda la publicidad online y el posicionamiento en internet con un coste de **200 euros al mes**, lo que supondrá un total de 2.400 euros al año. Finalmente dispondremos de las correspondientes licencias de programas informáticos, concretamente, Office 365, Sage ContaPlus y el antivirus.

Para disponer de las herramientas de Office 365 tales como el correo electrónico Outlook, Word, Excel, Access, etc., contrataremos a la empresa Arsys a través del paquete Office 365 Empresa, el cual supondrá un desembolso de **10 euros al mes**, es decir, 120 euros anuales.

Por otro lado, contrataremos con la empresa SAGE el programa Sage ContaPlus Flex, el cual nos permitirá impartir la asignatura de Contabilidad en la empresa, instalándolo en todos nuestros ordenadores por importe de **54 euros mensuales**, suponiendo un total de 648 euros al año. En último lugar compraremos anualmente la licencia de antivirus McAfee para todos nuestros dispositivos, lo que supondrá un total de **60 euros anuales**.

### **Gastos de personal**

En un primer momento, los trabajadores que además son los socios de la sociedad, dispondremos de un salario mensual de 950 euros brutos. Esta cuota supondrá un total de **22.800 euros anuales por ambos socios**. Durante los dos primeros años de funcionamiento de la sociedad no se contempla ninguna variación en dicho importe ya que en un primer momento pretendemos estabilizarnos en el mercado y observar la evolución de nuestro negocio. A partir del año cuatro la cantidad experimentará un incremento del 5% cada año respecto al anterior.

### **Gastos de suministros**

En este bloque de gastos contemplaremos aquellos que hacen referencia a las facturas de electricidad, agua, línea telefónica e internet. En concreto, la línea telefónica e internet será contratada con Movistar a través de la oferta de Fibra Óptica Empresas. El primer año disponemos de un descuento, por lo que la tarifa se reducirá a **27 euros al mes**, siendo el segundo año de **47 euros al mes**. Por tanto, el primer año supondrá un total de 324 euros y el segundo año de 564 euros.

Por otro lado, para poder hacer un cálculo de las tarifas de agua y recogida de basuras tenemos que contemplar la categoría en la que se encuentra la calle en la que nos ubicamos. Esta, en función del Libro de Ordenanzas publicado por el Ayuntamiento de Logroño, es la categoría 2 por lo que tendremos que pagar aproximadamente un total de **80 euros semestrales** en dicho concepto. Finalmente, estimamos unos gastos de **60 euros mensuales** en concepto de electricidad, servicio contratado con Iberdrola. Ambas cuotas se tendrán en cuenta desde el año 1, así como el gasto telefónico desde el último mes del año mencionado.

### **Gastos por material de oficina**

Este epígrafe incluye todos los gastos relacionados con los materiales utilizados en el ejercicio de nuestra actividad, tales como: bolígrafos para las pizarras, borradores para las mismas, folios, bolígrafos, tóner de tinta, carpetas, archivadores, grapas, marcadores, gomas de borrar, bandejas, etc. La reposición mensual de este tipo de material se realizará con la empresa Folder, suponiendo un total de **150 euros mensuales**. Debemos contar con el posible aumento de demanda de nuestros servicios, por lo que también será necesario incrementar el pedido de dichos materiales, por lo que contemplamos un aumento del 2% cada año.

### **Gastos por seguros**

Contrataremos un seguro de oficinas con Allianz, el cual nos permite cubrir los gastos en caso de incendio, robos, inundaciones, gasto por bomberos, atascos, reparaciones por averías, roturas de cristales, daños eléctricos, responsabilidad civil, protección y defensa jurídica; entre otros. Este seguro supondrá un total de **450 euros anuales** desde el año 1.

En este caso y en el de los gastos digitales así como de los gastos por suministros, estimamos un incremento del 1% cada año, debido a las variaciones que puedan producirse en el precio a pagar por los servicios prestados durante los próximos años.

### **8.3. Financiación ajena: Entidades de crédito**

Para conocer distintas alternativas de financiación acudimos a dos bancos distintos los cuales nos ofrecieron financiarnos a través de un préstamo. Sin embargo, a pesar de que la cantidad entregada y el sistema de amortización son el mismo para ambos casos, las características que nos ofrecían variaban en función de dónde lo contratásemos.

La entidad financiera Bankia nos ofrecía un préstamo de 20.000 euros a través de un sistema de amortización francés mensual durante 5 años, con una Tasa Anual Equivalente (TAE) del 7,48% y una comisión de apertura de 350. Esto supone que la cuota de amortización sea de 391,33 euros cada mes.

Por el contrario, CaixaBank, a pesar de que nos ofrecía la misma cantidad y el mismo sistema de amortización, la duración del préstamo ascendía a 6 años en vez de 5. Por otro lado la TAE que nos suponía la contratación del préstamo ascendía a 8,73% debido a que nos cobrarían dos tipos de comisiones: comisión de apertura, la cual es superior a la anterior, por un importe de 400 euros y comisión de estudio de 100 euros. Si nos decantásemos por este préstamo deberíamos pagar una cuota de amortización de 345,80 euros.

Finalmente hemos decidido escoger la oferta planteada por Bankia, ya que a pesar de que el término amortizativo sea superior en esta opción (45,53 euros mayor), el total de intereses que pagamos con CaixaBank es superior en 1.418,49 euros, además de que en este caso la comisión de apertura es 50 euros mayor y debemos hacer frente a 100 euros más por contratar esta opción.

#### 8.4. Cálculo del importe de la subvención

Por otro lado, una vez estimada la inversión inicial y los gastos del primer año (y siguientes) podemos calcular cuál va a ser el importe de la subvención. Para ello hemos realizado una división de las distintas subvenciones concedidas ya que cada una de ellas tendrá un tratamiento fiscal diferente, lo que afectará a la forma de imputarlas en la cuenta de resultados y consecuentemente en el cálculo de los flujos de caja de la inversión, como veremos más adelante.

En primer lugar, contemplamos la subvención concedida por el Ayuntamiento, la cual como señalamos anteriormente supone un importe de **2.000 €**. Esta subvención será totalmente imputada en la cuenta de resultados en el año de concesión (año 2).

En segundo lugar, contemplamos la subvención concedida por la ADER en la cual distinguiremos dos partes: aquel importe de la subvención destinado para la adquisición de activos y aquel cuyo objetivo sea cubrir el resto de gastos subvencionables. Para el cálculo de ambos importes tendremos en cuenta los límites establecidos por la propia entidad: el porcentaje subvencionable será del 35% siendo el mínimo de subvención 4.000 € y el máximo 60.000 €.

En la siguiente tabla podemos observar el importe subvencionable para la adquisición de activos, el cual se ha calculado de la siguiente forma: en primer lugar hemos tenido en cuenta los importes referidos a los equipos informáticos, al mobiliario, a la página web y a las reformas del local. Asimismo hemos eliminado el efecto impositivo del IVA (21%), dividiendo dichos importes por 1,21. A esta cantidad, hemos multiplicado un 35% para poder conocer finalmente el importe subvencionable.

Tabla 8.- Importe de la subvención para activos

ACTIVOS AMORTIZABLES		% subvencionable	Importe subvencionable
Equipos para procesos de información	6.678,68 €	35%	1.931,85 €
Mobiliario	5.986,82 €	35%	1.731,72 €
Aplicaciones informáticas	1.200,00 €	35%	347,11 €
Construcciones (Reformas local)	21.563,30 €	35%	6.237,32 €

*Fuente: Elaboración propia*

A continuación mostramos el cálculo realizado para conocer el importe para cubrir el resto de gastos subvencionables. Para estimar dicho importe hemos tenido en cuenta cuáles son los gastos subvencionables y los límites para cada uno de ellos, como es el caso de los gastos iniciales de marketing, los cuales exceden del límite de 1.000 euros, siendo este el importe subvencionable en dicho concepto. En este caso también hemos eliminado el efecto impositivo del IVA dividiendo el importe total de los gastos (2.470 €) entre 1,21; para posteriormente multiplicarlo por 35%, obteniendo el importe subvencionable de 714,46 euros.

Tabla 9.- Importe de la subvención para el resto de gastos

<b>GASTOS</b>	
Gastos de constitución	500,00 €
Operaciones en marketing	1.000,00 €
LOPD	500,00 €
Impresión de material MK	340,00 €
Registro de la marca y logotipo	130,00 €
<b>TOTAL GASTOS</b>	<b>2.470,00 €</b>
<b>Importe subvencionable</b>	<b>714,46 €</b>

*Fuente: Elaboración propia*

Finalmente el importe total de las subvenciones ascienden a **12.962,46 euros**, los cuales estimamos cobraremos en el segundo año a partir de la concesión, es decir, el año 4 de nuestra inversión.

### 8.5. Previsión de ingresos

Como ya comentamos, para realizar el estudio de viabilidad contemplaremos dos escenarios distintos: uno **optimista** el cual corresponderá a la estimación de la demanda alta y otro **pesimista** que coincidirá con la estimación de la demanda baja. Es por este motivo que las siguientes previsiones de ingresos serán conforme a los escenarios mencionados. Asimismo tenemos que tener en cuenta que los ingresos de la academia van a depender tanto de la demanda obtenida como del precio establecido por cada clase, el cual señalamos previamente en el *Plan de Marketing*.

La estimación de los alumnos mensual que presentamos en la siguiente tabla se ha realizado teniendo en cuenta el calendario escolar tanto de Bachillerato, como de Formación Profesional, así como de la Universidad. De esta forma, en los meses de febrero a mayo se contempla un aumento del número de alumnos debido a que incorporamos las clases de contabilidad y operaciones financieras impartidas en la universidad durante el segundo semestre. El incremento de alumnos es mayor en el mes de junio debido a los exámenes finales establecidos durante este mes en los niveles de Formación Profesional y Bachillerato y a los realizados en el mes de julio por la Universidad. Asimismo, el número de alumnos en clases grupales e individuales, es menor en julio y agosto ya que a pesar de que contemplamos la posibilidad de que se incorporen a nuestras clases alumnos que deseen mantener una base en sus estudios; estos serán menores a los que haya durante el curso. Finalmente, incluimos la demanda estimada para los cursos de verano que se impartirán en julio y agosto, con un descenso durante el mes de agosto, y nuestro cierre en el mes de septiembre.

Tabla 10.- Estimación del número de alumnos durante el segundo año para ambos escenarios

	DEMANDA BAJA			DEMANDA ALTA		
	GRUPO	INDIVIDUAL	CURSOS	GRUPO	INDIVIDUAL	CURSOS
<b>ENERO</b>	45	23	0	50	27	0
<b>FEBRERO</b>	60	23	0	75	27	0
<b>MARZO</b>	60	23	0	75	27	0
<b>ABRIL</b>	60	23	0	75	27	0
<b>MAYO</b>	60	23	0	75	27	0
<b>JUNIO</b>	70	23	0	95	27	0
<b>JULIO</b>	30	5	85	45	10	95
<b>AGOSTO</b>	10	5	55	15	10	75
<b>SEPTIEMBRE</b>	0	0	0	0	0	0
<b>OCTUBRE</b>	45	23	0	50	27	0
<b>NOVIEMBRE</b>	45	23	0	50	27	0
<b>DICIEMBRE</b>	45	23	0	50	27	0
	<b>530</b>	<b>217</b>	<b>140</b>	<b>655</b>	<b>263</b>	<b>170</b>
<b>INGRESOS</b>	<b>28.620,00 €</b>	<b>15.190,00 €</b>	<b>8.400,00 €</b>	<b>35.370,00 €</b>	<b>18.410,00 €</b>	<b>10.200,00 €</b>
<b>TOTAL</b>	<b>52.210,00 €</b>			<b>63.980,00 €</b>		

*Fuente: Elaboración propia*

El incremento del número de alumnos que estimamos cada año es de un total de 24 alumnos, perteneciendo dicho aumento a 22 alumnos en el caso de las clases impartidas en grupo e individual, mientras que en el caso de los cursos de verano será de 2 alumnos por año.

## 9. ESTUDIO DE LA VIABILIDAD

Como señalamos al comienzo del trabajo, nuestro objetivo es estudiar la viabilidad de la apertura del Centro de Estudios a través del análisis de los flujos de caja por el método indirecto de la manera más realista posible. Para ello será necesario en primer lugar presentar el cálculo de la cuenta de resultados considerando los dos escenarios mencionados para un horizonte temporal de seis años, con el fin de extraer datos que serán necesarios para la realización del cálculo de los flujos de caja. Finalmente, calcularemos el Valor Actual Neto (VAN) y la Tasa Interna de Retorno (TIR) para conocer acerca de la conveniencia o no de realizar el presente proyecto de inversión; a la vez que propondremos alternativas de inversión futuras en caso de que la evolución del mismo sea positiva.

### 9.1. Cuenta de Resultados

Los datos que extraeremos de la cuenta de resultados y que serán necesarios para el cálculo de los flujos de caja son el beneficio antes de impuestos (BAIT) y los impuestos a pagar en cada año. En este apartado presentaremos las dos cuentas de resultados realizadas, así como la forma en la que hemos calculado las partidas que en ellas se reflejan. Además también destacaremos cómo cambiarán dichas cuentas los próximos años en función de si hubiese activos totalmente amortizados, de cuándo finalizará la imputación de las subvenciones o de cuándo finalizará el préstamo concedido.



En la tabla 11 mostramos la cuenta de resultados para el escenario pesimista, contemplando una estimación de baja demanda para los primeros seis años. Como puede apreciarse en dicha tabla el importe neto de la cifra de negocios y de las partidas de gasto para los seis primeros años, han sido extraídos de los cálculos realizados anteriormente en la previsión de ingresos y gastos con sus respectivos incrementos anuales. Por otro lado, el importe de la amortización del inmovilizado corresponde a la amortización anual de cada inmovilizado, en función de la tabla expuesta anteriormente, teniendo en cuenta el momento en el que finalizamos de amortizar cada elemento. De esta forma la amortización es la misma en los años 2 y 3, sin embargo, a partir del 4 cambian los importes debido a que algún inmovilizado en ese momento se encuentra totalmente amortizado. Debemos resaltar el año 1 de la cuenta de resultados (2018), coincidente con el año en el que realizamos el desembolso de las inversiones derivadas de las reformas y adaptación del local. Durante este año tenemos los gastos correspondientes al alquiler del local, los suministros a pagar por disponer de dicho local, así como su correspondiente seguro. Junto con el local sumamos la cantidad de la licencia de obras solicitada en el año anterior junto con los gastos de constitución, para poder deducirnoslos ya que en el 2017, al haberse constituido la sociedad en los últimos meses del año no nos corresponde realizar cuenta de resultados. Además debemos destacar dos partidas en concreto ya que consideramos necesaria su explicación.

En primer lugar, destacamos las partidas de **Subvenciones de explotación incorporadas al resultado del ejercicio** y de **imputación de subvenciones de inmovilizado no financiero y otras** donde incluiremos la imputación de las subvenciones de acuerdo a los criterios detallados en el tratamiento fiscal y en las normas de registro y valoración contable<sup>5</sup>. En la primera partida se ha incluido, en el momento de la concesión (Año 2), la subvención del Ayuntamiento por importe de 2.000 €, teniendo la consideración de ingreso del ejercicio al no haber sido concedida para un fin concreto como puede ser la adquisición de bienes o la financiación de un gasto determinado.

En la segunda partida se han incluido las imputaciones referidas a las subvenciones concedidas para cubrir unos gastos específicos y para la adquisición de activos fijos (equipos informáticos, mobiliario, página web y reformas del local). Como puede observarse en la tabla se ha incluido en el año 1 los gastos para la puesta en marcha del negocio que son subvencionables. La cantidad imputada corresponde de realizar el siguiente cálculo: el importe de los gastos ascendía a 2.041,32 euros (IVA no incluido), por lo que multiplicado por el 35% obtenemos los gastos subvencionados en dicho concepto (714,46 euros).<sup>6</sup>

---

<sup>5</sup> Real Decreto 1514/2007, de 16 de noviembre, por el que se aprueba el Plan General de Contabilidad, Norma 18. Subvenciones, donaciones y legados.

<sup>6</sup> La norma 18 de registro y valoración contable establece que aquellas subvenciones que hayan sido concedidas para cubrir unos gastos específicos deberán imputarse en la cuenta de resultados en el mismo ejercicio en el que tiene lugar el gasto subvencionado.

Por otro lado también puede observarse que del año 2 al 6 existen importes en la misma partida. Estos se corresponden con la imputación de cada activo fijo subvencionado, cuyo cálculo proviene de multiplicar la cuota de amortización, en el caso de los equipos informáticos un 20% por el importe subvencionable de los mismos ( $35\% \text{ s/ } 5.519,57 = 1.931,85$ ) lo que supondría un importe anual de 386,37 euros durante cinco años. El cálculo para el resto de inmovilizado se hace de la misma forma: para el mobiliario un 10% por el importe subvencionable ( $35\% \text{ s/ } 4.947,79 = 1.731,72$ ) siendo la imputación de 173,17 euros durante diez años y para las aplicaciones informáticas el 33% por el importe subvencionable ( $35\% \text{ s/ } 991,74 = 347,11$ ) siendo la imputación de 114,55 euros durante los dos primeros años y el último año se imputará el resto (118,02 €). Finalmente, para las construcciones (reformas del local) se dividirá el importe subvencionable ( $35\% \text{ s/ } 17.820,91 = 6.237,32$ ) entre 6 años de duración del contrato de arrendamiento, suponiendo una imputación anual de 1.039,55 euros. De esta forma la imputación en la cuenta de resultados del año 1 constituye la subvención concedida por el ADER para cubrir los gastos que hacemos frente en ese momento. Por otro lado, las imputaciones del segundo año incluyen tanto la subvención íntegra concedida por el Ayuntamiento de Logroño como la parte correspondiente a la imputación de la subvención concedida por la ADER para la adquisición de activos en función de la cuota de amortización de los mismos. En el año 4 finaliza la imputación de las aplicaciones informáticas al estar siendo amortizadas en tres años, por este motivo a partir de dicho año únicamente incorporaremos la parte correspondientes de los equipos informáticos (hasta el año 6), de las construcciones por las reformas del local (hasta el año 7) y del mobiliario (hasta el año 11).

Finalmente hacemos referencia a la forma en la que hemos elaborado el **cálculo del impuesto sobre beneficios** (Tablas 13 y 14) en ambos escenarios. En primer lugar, hemos partido del resultado contable antes de impuestos (A.1. de la Cuenta de Resultados) comprobando que no hubiese que realizar ningún ajuste por diferencias en el tratamiento contable y fiscal. El hecho de que no existan esas diferencias supone que la base imponible coincida con dicho resultado. Asimismo, hemos tenido en cuenta las bases imponibles negativas que se generan debido a pérdidas en años anteriores. Estas han supuesto un ahorro fiscal en los años siguientes, de tal forma que han sido compensadas con las bases imponibles positivas futuras o en caso de que estas fuesen negativas, se irían acumulando hasta poder compensarlas. Por último, hemos considerado una tasa impositiva del 15% para los dos primeros años con bases imponibles positivas y del 25% para el resto de años.<sup>7</sup>

Como puede apreciarse en la Tabla 12, los cálculos explicados hasta el momento se realizan de la misma manera para el escenario optimista, variando únicamente el importe neto de la cifra de negocios debido al incremento de la demanda prevista, y en consecuencia, el importe de los impuestos a pagar y el resultado del ejercicio; siendo en este caso superiores al del pesimista.

---

<sup>7</sup> Ley 27/2014, de 27 de noviembre, del Impuesto sobre Sociedades.

Tabla 11.- Cuenta de resultados para el escenario pesimista: demanda baja

	DEMANDA BAJA					
	AÑO 1	AÑO 2	AÑO 3	AÑO 4	AÑO 5	AÑO 6
CUENTA DE RESULTADOS	2018	2019	2020	2021	2022	2023
<b>A) OPERACIONES CONTINUADAS</b>						
<b>1. Importe neto de la cifra de negocios</b>	<b>0,00 €</b>	<b>52.210,00 €</b>	<b>53.694,00 €</b>	<b>55.178,00 €</b>	<b>56.662,00 €</b>	<b>58.146,00 €</b>
b) Prestaciones de servicios		52.210,00 €	53.694,00 €	55.178,00 €	56.662,00 €	58.146,00 €
<b>5. Otros ingresos de explotación</b>	<b>0,00 €</b>	<b>2.000,00 €</b>	<b>0,00 €</b>	<b>0,00 €</b>	<b>0,00 €</b>	<b>0,00 €</b>
a) Subvenciones de explotación incorporadas al resultado del ejercicio	0,00 €	2.000,00 €	0,00 €	0,00 €	0,00 €	0,00 €
<b>6. Gastos de personal</b>	<b>0,00 €</b>	<b>-22.800,00 €</b>	<b>-22.800,00 €</b>	<b>-23.940,00 €</b>	<b>-25.137,00 €</b>	<b>-26.393,85 €</b>
<b>7. Otros gastos de explotación</b>	<b>-8.882,15 €</b>	<b>-18.770,00 €</b>	<b>-18.091,58 €</b>	<b>-15.960,98 €</b>	<b>-16.050,62 €</b>	<b>-16.141,54 €</b>
a) Alquileres	-5.185,15 €	-4.560,00 €	-4.560,00 €	-4.560,00 €	-4.560,00 €	-4.560,00 €
b) Suministros	-907,00 €	-1.204,00 €	-1.452,80 €	-1.467,33 €	-1.482,00 €	-1.496,82 €
c) Publicidad	-2.340,00 €	-7.528,00 €	-6.528,00 €	-4.309,00 €	-4.309,00 €	-4.309,00 €
d) Seguros	-450,00 €	-450,00 €	-454,50 €	-459,05 €	-463,64 €	-468,27 €
e) Licencias digitales	0,00 €	-3.228,00 €	-3.260,28 €	-3.292,88 €	-3.325,81 €	-3.359,07 €
f) Materiales	0,00 €	-1.800,00 €	-1.836,00 €	-1.872,72 €	-1.910,17 €	-1.948,38 €
<b>Gastos de constitución</b>	<b>-500,00 €</b>					
<b>8. Amortización del inmovilizado</b>	<b>0,00 €</b>	<b>-5.994,95 €</b>	<b>-5.994,95 €</b>	<b>-6.006,95 €</b>	<b>-5.598,95 €</b>	<b>-5.598,95 €</b>
<b>9. Imputación de subvenciones de inmovilizado no financiero y otras</b>	<b>714,46 €</b>	<b>1.713,64 €</b>	<b>1.713,64 €</b>	<b>1.717,11 €</b>	<b>1.599,10 €</b>	<b>1.599,10 €</b>
<b>A.1) RESULTADO DE EXPLOTACIÓN</b>	<b>-8.667,69 €</b>	<b>8.358,69 €</b>	<b>8.521,11 €</b>	<b>10.987,19 €</b>	<b>11.474,52 €</b>	<b>12.650,31 €</b>
<b>19. Impuestos sobre beneficios</b>	<b>0,00 €</b>	<b>0,00 €</b>	<b>-1.231,82 €</b>	<b>-1.648,08 €</b>	<b>-2.868,63 €</b>	<b>-3.162,58 €</b>
<b>A.5) RESULTADO DEL EJERCICIO</b>	<b>-8.667,69 €</b>	<b>8.358,69 €</b>	<b>7.289,29 €</b>	<b>9.339,11 €</b>	<b>8.605,89 €</b>	<b>9.487,73 €</b>

Fuente: Elaboración propia

Tabla 12.- Cuenta de resultados para el escenario optimista: demanda alta

	DEMANDA ALTA					
	AÑO 1	AÑO 2	AÑO 3	AÑO 4	AÑO 5	AÑO 6
CUENTA DE RESULTADOS	2018	2019	2020	2021	2022	2023
<b>A) OPERACIONES CONTINUADAS</b>						
<b>1. Importe neto de la cifra de negocios</b>	<b>0,00 €</b>	<b>63.980,00 €</b>	<b>65.464,00 €</b>	<b>66.948,00 €</b>	<b>68.432,00 €</b>	<b>69.916,00 €</b>
b) Prestaciones de servicios	0,00 €	63.980,00 €	65.464,00 €	66.948,00 €	68.432,00 €	69.916,00 €
<b>5. Otros ingresos de explotación</b>	<b>0,00 €</b>	<b>2.000,00 €</b>	<b>0,00 €</b>	<b>0,00 €</b>	<b>0,00 €</b>	<b>0,00 €</b>
a) Subvenciones de explotación incorporadas al resultado del ejercicio	0,00 €	2.000,00 €	0,00 €	0,00 €	0,00 €	0,00 €
<b>6. Gastos de personal</b>	<b>0,00 €</b>	<b>-22.800,00 €</b>	<b>-22.800,00 €</b>	<b>-23.940,00 €</b>	<b>-25.137,00 €</b>	<b>-26.393,85 €</b>
<b>7. Otros gastos de explotación</b>	<b>-8.882,15 €</b>	<b>-18.770,00 €</b>	<b>-18.091,58 €</b>	<b>-15.960,98 €</b>	<b>-16.050,62 €</b>	<b>-16.141,54 €</b>
a) Alquileres	-5.185,15 €	-4.560,00 €	-4.560,00 €	-4.560,00 €	-4.560,00 €	-4.560,00 €
b) Suministros	-907,00 €	-1.204,00 €	-1.452,80 €	-1.467,33 €	-1.482,00 €	-1.496,82 €
c) Publicidad	-2.340,00 €	-7.528,00 €	-6.528,00 €	-4.309,00 €	-4.309,00 €	-4.309,00 €
d) Seguros	-450,00 €	-450,00 €	-454,50 €	-459,05 €	-463,64 €	-468,27 €
e) Licencias y registros	0,00 €	-3.228,00 €	-3.260,28 €	-3.292,88 €	-3.325,81 €	-3.359,07 €
f) Materiales	0,00 €	-1.800,00 €	-1.836,00 €	-1.872,72 €	-1.910,17 €	-1.948,38 €
<b>Gastos de constitución</b>	<b>-500,00 €</b>					
<b>8. Amortización del inmovilizado</b>	<b>0,00 €</b>	<b>-5.994,95 €</b>	<b>-5.994,95 €</b>	<b>-6.006,95 €</b>	<b>-5.598,95 €</b>	<b>-5.598,95 €</b>
<b>9. Imputación de subvenciones de inmovilizado no financiero y otras</b>	<b>714,46 €</b>	<b>1.713,64 €</b>	<b>1.713,64 €</b>	<b>1.717,11 €</b>	<b>1.599,10 €</b>	<b>1.599,10 €</b>
<b>A.1) RESULTADO DE EXPLOTACIÓN</b>	<b>-8.667,69 €</b>	<b>20.128,69 €</b>	<b>20.291,11 €</b>	<b>22.757,19 €</b>	<b>23.244,52 €</b>	<b>23.380,75 €</b>
<b>19. Impuestos sobre beneficios</b>	<b>0,00 €</b>	<b>-1.719,15 €</b>	<b>-3.043,67 €</b>	<b>-5.689,30 €</b>	<b>-5.811,13 €</b>	<b>-5.845,19 €</b>
<b>A.5) RESULTADO DEL EJERCICIO</b>	<b>-8.667,69 €</b>	<b>18.409,54 €</b>	<b>17.247,44 €</b>	<b>17.067,89 €</b>	<b>17.433,39 €</b>	<b>17.535,57 €</b>

Fuente: Elaboración propia

Tabla 13.- Cálculo del impuesto sobre sociedades escenario pesimista: demanda baja

CÁLCULO DEL IMPUESTO SOBRE BENEFICIOS (DEMANDA BAJA)						
	AÑO 1	AÑO 2	AÑO 3	AÑO 4	AÑO 5	AÑO 6
	2018	2019	2020	2021	2022	2023
Resultado contable antes de impuestos	-8.667,69 €	8.358,69 €	8.521,11 €	10.987,19 €	11.474,52 €	12.650,31 €
(+/-) Ajustes						
<b>BASE IMPONIBLE PREVIA</b>	<b>-8.667,69 €</b>	<b>8.358,69 €</b>	<b>8.521,11 €</b>	<b>10.987,19 €</b>	<b>11.474,52 €</b>	<b>12.650,31 €</b>
Base imponible negativa pendiente	-8.667,69 €					
Compensación de bases imponibles (-)		-8.667,69 €	-309,00 €			
<b>BASE IMPONIBLE</b>	<b>-8.667,69 €</b>	<b>-309,00 €</b>	<b>8.212,11 €</b>	<b>10.987,19 €</b>	<b>11.474,52 €</b>	<b>12.650,31 €</b>
Impuestos sobre beneficios	0,00 €	0,00 €	-1.231,82 €	-1.648,08 €	-2.868,63 €	-3.162,58 €
<b>RESULTADO DESPUÉS DE IMPUESTOS</b>	<b>-8.667,69 €</b>	<b>8.358,69 €</b>	<b>7.289,29 €</b>	<b>9.339,11 €</b>	<b>8.605,89 €</b>	<b>9.487,73 €</b>

*Fuente: Elaboración propia*

Tabla 14.- Cálculo del impuesto sobre sociedades escenario optimista: demanda alta

CÁLCULO DEL IMPUESTO SOBRE BENEFICIOS (DEMANDA ALTA)						
	AÑO 1	AÑO 2	AÑO 3	AÑO 4	AÑO 5	AÑO 6
	2018	2019	2020	2021	2022	2023
Resultado contable antes de impuestos	-8.667,69 €	20.128,69 €	20.291,11 €	22.757,19 €	23.244,52 €	23.380,75 €
(+/-) Ajustes						
<b>BASE IMPONIBLE PREVIA</b>	<b>-8.667,69 €</b>	<b>20.128,69 €</b>	<b>20.291,11 €</b>	<b>22.757,19 €</b>	<b>23.244,52 €</b>	<b>23.380,75 €</b>
Base imponible negativa pendiente	-8.667,69 €					
Compensación de bases imponibles (-)		-8.667,69 €				
<b>BASE IMPONIBLE</b>	<b>-8.667,69 €</b>	<b>11.461,00 €</b>	<b>20.291,11 €</b>	<b>22.757,19 €</b>	<b>23.244,52 €</b>	<b>23.380,75 €</b>
Impuestos sobre beneficios	0,00 €	-1.719,15 €	-3.043,67 €	-5.689,30 €	-5.811,13 €	-5.845,19 €
<b>RESULTADO DESPUÉS DE IMPUESTOS</b>	<b>-8.667,69 €</b>	<b>18.409,54 €</b>	<b>17.247,44 €</b>	<b>17.067,89 €</b>	<b>17.433,39 €</b>	<b>17.535,57 €</b>

*Fuente: Elaboración propia*

## 9.2. Cálculo de los Flujos de Caja

Una vez realizado el cálculo de la cuenta de resultados, podemos proceder a calcular los flujos de caja de la inversión.

Para ello partimos del Beneficio Antes de Intereses e Impuestos (BAIT), debido a que vamos a utilizar el método indirecto, dato extraído de la cuenta de resultados. A este importe le restaremos los impuestos operativos también extraídos y calculados con la cuenta de resultados.

Además, en el momento de constituir la empresa debemos incluir con signo negativo el desembolso inicial realizado en el año 0, cuyo importe ascendía a 1.125,15 € y en el año 1 de 36.765,29 €. Asimismo, debido a que la amortización y la imputación de las subvenciones contempladas en la cuenta de resultados y por tanto incluidas en el BAIT no suponen una salida y entrada efectiva de dinero respectivamente, debemos sumar y restar el importe correspondiente en cada año. De esta forma, las amortizaciones irán con signo positivo en el cuadro del cálculo de los flujos y las imputaciones de las subvenciones con signo negativo, ya que las estaremos incluyendo y excluyendo del beneficio respectivamente. Por otro lado, en el año 4, momento en el que estimamos cobraremos las subvenciones concedidas, incluiremos con signo positivo el importe de las mismas (12.962,46 €) ya que en este momento sí supondrán una entrada efectiva de dinero en la sociedad. Finalmente, en el año 6 consideramos el valor de venta, con signo

positivo, de aquel inmovilizado pendiente de amortizar (“*Mobiliario*”: 2.993,41 €, “*Otras instalaciones*”: 353,25 € y “*Construcciones (Reformas local)*”: 3.593,88 €), anteriormente descrito en el apartado de *Inversión inicial*. Sumando cada uno de estos importes con sus correspondientes signos obtendremos los flujos de caja de cada año tal y como podemos ver en las tablas 15 y 16.

Tabla 15.- Cálculo flujos de caja escenario pesimista: demanda baja

	DEMANDA BAJA						
	AÑO 0	AÑO 1	AÑO 2	AÑO 3	AÑO 4	AÑO 5	AÑO 6
	2017	2018	2019	2020	2021	2022	2023
Beneficio Antes de Intereses e Impuestos		-8.667,69 €	8.358,69 €	8.521,11 €	10.987,19 €	11.474,52 €	12.650,31 €
Impuestos operativos		0,00 €	0,00 €	-1.231,82 €	-1.648,08 €	-2.868,63 €	-3.162,58 €
Desembolso inicial	-1.125,15 €	-36.765,29 €					
Amortización		0,00 €	5.994,95 €	5.994,95 €	6.006,95 €	5.598,95 €	5.598,95 €
Imputación subvenciones		-714,46 €	-3.713,64 €	-1.713,64 €	-1.717,11 €	-1.599,10 €	-1.599,10 €
Cobro subvenciones					12.962,46 €		
Valor del “ <i>Mobiliario</i> ” (VNC)							2.993,41 €
Valor de “ <i>Otras instalaciones</i> ” (VNC)							353,25 €
Valor de “ <i>Construcciones (Reformas)</i> ” (VNC)							3.593,88 €
<b>FNC</b>	<b>-1.125,15 €</b>	<b>-46.147,44 €</b>	<b>10.640,00 €</b>	<b>11.570,60 €</b>	<b>26.591,41 €</b>	<b>12.605,75 €</b>	<b>20.428,12 €</b>

*Fuente: Elaboración propia*

Tabla 16.- Cálculo flujos de caja escenario optimista: demanda alta

	DEMANDA ALTA						
	AÑO 0	AÑO 1	AÑO 2	AÑO 3	AÑO 4	AÑO 5	AÑO 6
	2017	2018	2019	2020	2021	2022	2023
Beneficio Antes de Intereses e Impuestos		-8.667,69 €	20.128,69 €	20.291,11 €	22.757,19 €	23.244,52 €	23.380,75 €
Impuestos operativos		0,00 €	-1.719,15 €	-3.043,67 €	-5.689,30 €	-5.811,13 €	-5.845,19 €
Desembolso inicial	-1.125,15 €	-36.765,29 €					
Amortización		0,00 €	5.994,95 €	5.994,95 €	6.006,95 €	5.598,95 €	5.598,95 €
Imputación subvenciones		-714,46 €	-3.713,64 €	-1.713,64 €	-1.717,11 €	-1.599,10 €	-1.599,10 €
Cobro subvenciones					12.962,46 €		
Valor del “ <i>Mobiliario</i> ” (VNC)							2.993,41 €
Valor de “ <i>Otras instalaciones</i> ” (VNC)							353,25 €
Valor de “ <i>Construcciones (Reformas)</i> ” (VNC)							3.593,88 €
<b>FNC</b>	<b>-1.125,15 €</b>	<b>-46.147,44 €</b>	<b>20.690,85 €</b>	<b>21.528,75 €</b>	<b>34.320,19 €</b>	<b>21.433,25 €</b>	<b>28.475,96 €</b>

*Fuente: Elaboración propia*

También puede ser interesante calcular los **Flujos de caja del Accionista**, para hacernos una idea de los flujos que obtendríamos como socios una vez que hemos hecho frente a nuestras obligaciones de pago (pago de los intereses y la cuota amortizativa del préstamo), así como el ahorro fiscal que obtenemos con respecto a los intereses pagados en cada año. El cálculo de este último en el Escenario Pesimista, se ha realizado de la siguiente forma: multiplicamos el interés del año por el tipo impositivo correspondiente; a excepción de los años 1 y 2 donde la base imponible era negativa, por lo que el efecto impositivo tiene un valor 0, y del tercer año donde multiplicamos el tipo impositivo correspondiente (15%) a la suma de los intereses de los años 1,2 y 3 más el importe derivado de la comisión de apertura, gasto que será deducible. En el cuarto año seguimos aplicando el tipo impositivo del 15% debido a que es el segundo año que mantenemos una base imponible positiva. Sin embargo, en el quinto año, el tipo impositivo

aplicado será del 25% tal y como establece la Ley. En el Escenario Optimista en cambio, el efecto impositivo tiene un valor 0 en el año 1, al obtener una base imponible en el mismo. En el segundo año multiplicaríamos el 15% a la suma de los intereses del año 1 y 2 más el importe de la comisión de apertura. El tercer año seguiríamos aplicando el tipo impositivo del 15% y a partir del año cuarto se aplicaría el 25%.

Destacar también que para calcular los flujos de caja del accionista partimos de los flujos de caja del proyecto, restándole los intereses y la amortización del capital pagados por el préstamo a partir del año 1 y sumando el ahorro fiscal de dichos intereses. Como podemos observar, salvo en el año 0 y 1 en los cuales realizamos fuertes inversiones sin obtener un ingreso, obtenemos flujos de caja positivos.

Estos van creciendo conforme pasan los años, coincidiendo en el año 6 con los flujos de caja del proyecto, ya que hemos terminado de amortizar el préstamo bancario. Destacar como siempre, que los flujos de caja en el escenario pesimista siguen la misma tendencia que en el optimista, la única diferencia es que estos son mayores en este último, debido a que los ingresos obtenidos son mayores y por tanto, también lo son los flujos de caja del proyecto y del accionista.

Tabla 17.- Cálculo flujos de caja del accionista escenario pesimista: demanda baja

	DEMANDA BAJA						
	2017	2018	2019	2020	2021	2022	2023
	0	1	2	3	4	5	6
Flujo de caja proyecto	-1.125,15 €	-46.147,44 €	10.640,00 €	11.570,60 €	26.591,41 €	12.605,75 €	20.428,12 €
Intereses	0,00 €	-1.196,94 €	-962,62 €	-712,61 €	-445,85 €	-161,23 €	0,00 €
Ahorro fiscal intereses	0,00 €	0,00 €	0,00 €	483,33 €	66,88 €	40,31 €	0,00 €
Amortización capital	0,00 €	-3.498,91 €	-3.733,23 €	-3.983,24 €	-4.250,00 €	-4.534,62 €	0,00 €
<b>FC Accionista</b>	<b>-1.125,15 €</b>	<b>-50.843,30 €</b>	<b>5.944,15 €</b>	<b>7.358,08 €</b>	<b>21.962,43 €</b>	<b>7.950,20 €</b>	<b>20.428,12 €</b>

*Fuente: Elaboración propia*

Tabla 18.- Cálculo flujos de caja del accionista escenario optimista: demanda alta

	DEMANDA BAJA						
	2017	2018	2019	2020	2021	2022	2023
	0	1	2	3	4	5	6
Flujo de caja proyecto	-1.125,15 €	-46.147,44 €	20.690,85 €	21.528,75 €	34.320,19 €	21.433,25 €	28.475,96 €
Intereses	0,00 €	-1.196,94 €	-962,62 €	-712,61 €	-445,85 €	-161,23 €	0,00 €
Ahorro fiscal intereses	0,00 €	0,00 €	376,44 €	106,89 €	111,46 €	40,31 €	0,00 €
Amortización capital	0,00 €	-3.498,91 €	-3.733,23 €	-3.983,24 €	-4.250,00 €	-4.534,62 €	0,00 €
<b>FC Accionista</b>	<b>-1.125,15 €</b>	<b>-50.843,30 €</b>	<b>16.371,43 €</b>	<b>16.939,79 €</b>	<b>29.735,80 €</b>	<b>16.777,70 €</b>	<b>28.475,96 €</b>

*Fuente: Elaboración propia*

### 9.3. Cálculo de la Rentabilidad del proyecto (VAN y TIR)

Teniendo únicamente los flujos netos de caja calculados no podemos prever si es conveniente o no realizar el proyecto de inversión, siendo este el motivo por el que hacemos uso de una herramienta muy común como es el cálculo del Valor Actual Neto (VAN) que complementaremos con el cálculo de la Tasa Interna de Rendimiento (TIR).

El VAN nos permite actualizar todos los flujos de caja al momento inicial en el que planteamos el proyecto de inversión (año 0) para que de esta forma conozcamos el valor de esos flujos de caja futuros en el momento actual y podamos formarnos una idea acerca de si es o no viable emprender el negocio.

Para actualizar los flujos de caja necesitaremos una tasa de actualización o de descuento, siendo el método más habitual el Coste Medio Ponderado del Capital (CMPC)<sup>8</sup>. Este método nos permite conocer cuál es la rentabilidad que como mínimo deseamos obtener del proyecto de inversión realizado a la vez que nos permite introducir el riesgo en la inversión, por lo que consideramos la mejor opción para el cálculo de la tasa de actualización.

Este cálculo se realiza teniendo en cuenta la estructura financiera de nuestra empresa, la cual está formada por los fondos propios (aportaciones de los socios: 24.000 y subvenciones: 12.962,46) y por la financiación ajena (20.000). A cada una de estas fuentes debemos asignarles su correspondiente coste, el cual será calculado a continuación:

#### Coste del capital propio:

Existen diversas posturas en cuanto al cálculo del capital propio, siendo una de ellas extraída del modelo de Gordon Shapiro (Valls Martínez, M.C., 2001), el cual establece que dicho coste puede calcularse dividiendo el valor del dividendo que se haya repartido en el último año entre el valor de la acción de la sociedad más una tasa de crecimiento, a través de la siguiente fórmula:

$$k = \frac{D_0}{V_a} + G$$

Sin embargo el principal problema que presenta el modelo es que no tenemos conocimiento a priori del valor de nuestra acción, además de que en nuestro caso concreto no podemos emplearlo al aplicarse a Sociedades Anónimas. Por este motivo hemos optado por otra opción, considerando el **coste del capital propio** como el coste de oportunidad de haber invertido dicho dinero en la empresa en vez de en el mercado financiero. Hemos estimado un **5%** ya que hemos tenido en cuenta los tipos de interés actuales ofrecidos en el mercado, los cuales se encuentran muy bajos, y la remuneración obtenida mensualmente por los socios.

---

<sup>8</sup> Una de las alternativas señaladas por Iturrioz del Campo, J. (s.f.) en el periódico Expansión es establecer como tasa de actualización la rentabilidad que podríamos llegar a obtener en otra inversión.



### Coste de las subvenciones:

En cuanto al coste otorgado a las subvenciones ha sido bastante complejo realizar una estimación al respecto al no disponer de literatura en la que nos podamos basar para su cálculo estimado. A pesar de ello, hemos considerado finalmente un **coste cero** ya que el coste de la fuente va a surgir cuando los pagos realizados por la adquisición de dicha fuente superan al importe recibido por la misma. En nuestro caso concreto, como hemos visto en el apartado de *Cuenta de resultados* las subvenciones han sido imputadas en la misma, en función de una serie de criterios ya explicados. Esto va a suponer que por dichas subvenciones se pague un importe anual en concepto de impuestos. Sin embargo, el importe que pagamos en concepto de impuestos es inferior al importe que obtenemos por la subvención, por lo que no nos generaría un coste.

### Coste de la financiación ajena:

En este caso, a diferencia del anterior, sí que se genera un coste ya que debemos pagar un importe superior al que nos prestaron inicialmente al tener que devolver el importe prestado y los intereses correspondientes. En este sentido, consideraremos como coste de la deuda el TAE procedente del préstamo bancario, tal y como se señala a continuación:

El coste se ha realizado teniendo en cuenta la prestación recibida 20.000 € menos la comisión de apertura 350 € y las contraprestaciones realizadas: devolución del préstamo y pago de los intereses eliminado su respectivo efecto impositivo. Señalar que para el cálculo de dicho efecto impositivo, en el año 1 hemos tenido en consideración el gasto deducible procedente de la comisión de apertura y el cambio del tipo impositivo a partir del segundo año. Finalmente, destacar que los cálculos se han realizado mensualmente, por lo que el TAE que hemos estimado también era mensual, teniendo que convertir posteriormente dicho porcentaje a anual, a través de la fórmula correspondiente:  $((1+\text{TAE})^{12})-1$ ; obteniendo un **coste de la deuda de 6,12%**.

Conociendo el importe de cada fuente financiera y una vez estimado el coste de cada una de ellas, disponemos de todos los elementos para poder calcular el CMPC, el cual se obtiene a través de la siguiente fórmula:

$$\text{CMPC} = \frac{20.000}{56.962,46} \times 6,12\% + \frac{24.000}{56.962,46} \times 5\% + \frac{12.962,46}{56.962,46} \times 0,00\% = 4,26\%$$

En la siguiente tabla, podemos ver a modo de resumen el importe procedente de cada uno de los conceptos mencionados así como el coste de cada uno para determinar la tasa de descuento.

Tabla 19.- Cálculo del CMPC

	Deudas	Fondos propios	Subvención
Importe	20.000,00	24.000,00 €	12.962,46 €
Proporción	0,351108	0,421330097	0,227561488
%	<b>6,12%</b>	<b>5%</b>	<b>0,00%</b>
CMPC	<b>4,26%</b>		

*Fuente: Elaboración propia*

Con todo lo mencionado, procederemos a calcular el VAN de la inversión, teniendo en cuenta ambos escenarios:

#### **Escenario pesimista: Demanda Baja**

$$VAN (DB) = -1.125,15 + \frac{-46.147,44}{(1 + 0,0426)} + \frac{10.640,00}{(1 + 0,0426)^2} + \frac{11.570,60}{(1 + 0,0426)^3} + \frac{26.591,41}{(1 + 0,0426)^4} + \frac{12.605,75}{(1 + 0,0426)^5} + \frac{20.428,12}{(1 + 0,0426)^6} = 23.263,73$$

#### **Escenario optimista: Demanda Alta**

$$VAN (DA) = -1.125,15 + \frac{-46.147,44}{(1 + 0,0426)} + \frac{20.690,85}{(1 + 0,0426)^2} + \frac{21.528,75}{(1 + 0,0426)^3} + \frac{34.320,19}{(1 + 0,0426)^4} + \frac{21.433,25}{(1 + 0,0426)^5} + \frac{28.475,96}{(1 + 0,0426)^6} = 61.275,76$$

Como podemos observar, en ambos escenarios el VAN obtenido es superior a cero, lo que quiere decir que nuestro proyecto de inversión es rentable y que podremos recuperar la inversión realizada e incluso obtener beneficios en los seis años previstos, independientemente del escenario que se diese. No obstante cabe destacar que el proyecto es mucho más rentable si el escenario dado en el mercado fuese el optimista ( $VAN (DA) = 61.275,76$ ), ya que la demanda sería superior que en el otro caso ( $VAN (DB) = 23.263,73$ ).

Por otro lado, es interesante calcular la TIR ya que nos proporcionará una idea de cuál es la tasa de descuento que provocará que nuestro proyecto tenga un VAN igual a cero. De esta forma, si la tasa a la que estuviéramos descontando los flujos de caja fuese superior a la misma obtendríamos un VAN negativo y por tanto el proyecto debería rechazarse.

#### **Escenario pesimista: Demanda Baja**

$$TIR (DB) = -1.125,15 + \frac{-46.147,44}{(1 + k)} + \frac{10.640,00}{(1 + k)^2} + \frac{11.570,60}{(1 + k)^3} + \frac{26.591,41}{(1 + k)^4} + \frac{12.605,75}{(1 + k)^5} + \frac{20.428,12}{(1 + k)^6} = 0$$

$$k = 19,21\%$$

#### **Escenario optimista: Demanda Alta**

$$TIR (DA) = -1.125,15 + \frac{-46.147,44}{(1 + k)} + \frac{20.690,85}{(1 + k)^2} + \frac{21.528,75}{(1 + k)^3} + \frac{34.320,19}{(1 + k)^4} + \frac{21.433,25}{(1 + k)^5} + \frac{28.475,96}{(1 + k)^6} = 0$$

$$k = 41,64\%$$

Con estos datos, podemos concluir diciendo que **tanto si se diera un escenario pesimista con demanda baja como si se diese un escenario optimista con demanda alta, el proyecto de inversión sería rentable y por tanto lo realizaríamos**, ya que la rentabilidad neta es de 14,95% en el escenario pesimista (19,21% - 4,26%) y de 37,38% en el escenario optimista (41,64% - 4,26%).

### **9.4. Cálculo de la Liquidez: Plazo de recuperación**

El método del Plazo de recuperación es otra de las herramientas que podemos utilizar para complementar la valoración de la inversión realizada. Este método, como su nombre indica, nos permite conocer a través de los flujos de caja estimados, el plazo en el que recuperaremos la

inversión del proyecto. Por tanto, se trata de una medida de la liquidez, ya que nos da a conocer la rapidez con la que el proyecto genera dinero efectivo. Asimismo, también nos permite considerar el riesgo que tiene el plan de negocio, ya que si el plazo fuese amplio, querría decir que deben transcurrir varios años para poder recuperar lo que habíamos invertido inicialmente; considerándose un proyecto más arriesgado que otro cuya recuperación fuese antes.

Para calcular el plazo de recuperación hemos partido de los Flujos de Caja previamente calculados, los cuales se han ido acumulando en cada año (FC acumulados) hasta ver en qué momento del tiempo el importe es cero. Como puede observarse en la Tabla 20, hay un cambio de signo en los FC acumulados, lo que quiere decir que el plazo de recuperación se encuentra entre dos años concretos. Para conocer el momento exacto de la recuperación, hemos tenido en cuenta el importe que falta por recuperar (25.061,99 €) y el FC total del año siguiente al cambio del signo (26.591,41 €). De esta forma si dividimos la primera cantidad entre la segunda, obtendremos el número de años que tardaremos en recuperar esos 25.061,99 €. Finalmente ajustaremos ese dato a meses y días, obteniendo el Plazo de recuperación exacto de la inversión. A continuación se muestran las operaciones realizadas para que queden más claros los pasos a realizar:

En primer lugar observamos a través de los FC acumulados el momento en el que se origina el cambio de signo.

Tabla 20.- Cálculo del Plazo de recuperación (escenario pesimista)

	DEMANDA BAJA						
	2017	2018	2019	2020	2021	2022	2023
	AÑO 0	AÑO 1	AÑO 2	AÑO 3	AÑO 4	AÑO 5	AÑO 6
Flujos de caja	-1.125,15 €	-46.147,44 €	10.640,00 €	11.570,60 €	26.591,41 €	12.605,75 €	20.428,12 €
FC acumulados	-1.125,15 €	-47.272,60 €	-36.632,60 €	-25.061,99 €	1.529,42 €	14.135,16 €	34.563,29 €

*Fuente: Elaboración propia*

Como vemos el Plazo de recuperación se encuentra entre el año 3 y 4 de la inversión, momento en el que se produce el cambio mencionado. Para conocer exactamente dicho plazo tendremos que saber el tiempo que conlleva recuperar los 25.061,99 euros restantes. Para ello:

$$\text{Años en los que recuperamos los 25.061,99 €} = \frac{25.061,99}{26.591,41} = 0,9424846 \text{ años}$$

$$\text{Meses en los que recuperamos los 25.061,99 €} = 0,9424846 \times 12 = 11,309815 \text{ meses}$$

$$\text{Días en los que recuperamos los 25.061,99€} = (11,309815 - 11) \times 30 = 9,2944506 \text{ días}$$

Por tanto, el **Plazo de la recuperación de la inversión en el escenario pesimista** es de **3 años, 11 meses y 9 días**. El cálculo se realiza de la misma forma para el escenario optimista (Tabla 21), encontrándose en este caso el cambio de signo entre el año 3 y 4. Realizando los pasos mencionados anteriormente, conocemos que el **Plazo de recuperación en el escenario optimista** es de **3 años, 1 mes y 23 días**.

Tabla 21.- Cálculo del Plazo de recuperación (escenario optimista)

	DEMANDA ALTA						
	2017	2018	2019	2020	2021	2022	2023
	AÑO 0	AÑO 1	AÑO 2	AÑO 3	AÑO 4	AÑO 5	AÑO 6
Flujos de caja	-1.125,15 €	-46.147,44 €	20.690,85 €	21.528,75 €	34.320,19 €	21.433,25 €	28.475,96 €
FC acumulados	-1.125,15 €	-47.272,60 €	-26.581,75 €	-5.052,99 €	29.267,20 €	50.700,44 €	79.176,40 €

*Fuente: Elaboración propia*

Debemos destacar que uno de los principales problemas que plantea este método es que no tiene en cuenta el valor que esos flujos de caja tienen en el tiempo. Para solucionarlo se ha ampliado el modelo explicado, de tal forma que en vez de tener en cuenta los flujos de caja en su año correspondiente, estos han sido actualizados al momento 0 para poder compararlos. Es el denominado Plazo de recuperación actualizado. De esta forma, previamente a calcular los flujos de caja acumulados, estos serán actualizados a la tasa de actualización utilizada en el cálculo del VAN, tal y como mostramos a continuación (Tablas 22 y 23):

$$\text{FC actualizado año 1} = \frac{-46.147,44}{(1 + 4,26\%)} = -44.263,98 \quad \text{FC actualizado año 2} = \frac{10.640,00}{(1 + 4,26\%)^2} = 9.789,20$$

Una vez que todos los flujos de caja han sido actualizados procederemos a su acumulación para que, a partir de este momento, podamos seguir utilizando el mismo mecanismo que en el método anterior. Finalmente, señalar que el **Plazo de recuperación actualizado en el escenario pesimista** es de **4 años, 3 meses y 11 días**, mientras que en el **escenario optimista** es de **3 años, 3 meses y 1 día**.

Tabla 22.- Cálculo del Plazo de recuperación actualizado (escenario pesimista)

	DEMANDA BAJA						
	2017	2018	2019	2020	2021	2022	2023
	AÑO 0	AÑO 1	AÑO 2	AÑO 3	AÑO 4	AÑO 5	AÑO 6
Flujos de caja	-1.125,15 €	-46.147,44 €	10.640,00 €	11.570,60 €	26.591,41 €	12.605,75 €	20.428,12 €
FC actualizado	-1.125,15 €	-44.263,98 €	9.789,20 €	10.210,91 €	22.508,80 €	10.234,87 €	15.909,08 €
FC acumulados	-1.125,15 €	-45.389,13 €	-35.599,93 €	-25.389,02 €	-2.880,22 €	7.354,65 €	23.263,73 €

*Fuente: Elaboración propia*

Tabla 23.- Cálculo del Plazo de recuperación actualizado (escenario optimista)

	DEMANDA ALTA						
	2017	2018	2019	2020	2021	2022	2023
	AÑO 0	AÑO 1	AÑO 2	AÑO 3	AÑO 4	AÑO 5	AÑO 6
Flujos de caja	-1.125,15 €	-46.147,44 €	20.690,85 €	21.528,75 €	34.320,19 €	21.433,25 €	28.475,96 €
FC actualizado	-1.125,15 €	-44.263,98 €	19.036,36 €	18.998,84 €	29.050,98 €	17.402,11 €	22.176,60 €
FC acumulados	-1.125,15 €	-45.389,13 €	-26.352,77 €	-7.353,93 €	21.697,05 €	39.099,16 €	61.275,76 €

*Fuente: Elaboración propia*

## 10. CONCLUSIONES

Como hemos venido explicando a lo largo del trabajo el objetivo del mismo era estudiar la viabilidad del proyecto de inversión expuesto: la apertura de un Centro de Estudios en Logroño. Para ello hemos estudiado el entorno encontrando una carencia en cuanto a academias que se especialicen en la impartición de clases orientadas a las materias estudiadas en Administración y Dirección de Empresas; ya que la mayoría de ellas imparten clases de todo tipo y en general.

En el *Estudio de la viabilidad* hemos podido observar la adecuación de realizar o no el proyecto a través del VAN y TIR, teniendo en cuenta dos escenarios distintos: un escenario pesimista con demanda baja y un escenario optimista con demanda alta.

Como hemos podido ver en el apartado mencionado, el VAN de ambos escenarios ha sido positivo, lo que nos permite considerar que, a priori, es adecuado realizar el proyecto de inversión presentado, ya que independientemente del escenario que se diese finalmente, la previsión de la rentabilidad obtenida es buena. Asimismo hemos complementado el estudio con el cálculo del Plazo de recuperación actualizado, a través del cual hemos podido observar que tanto en caso de que se presentase un escenario pesimista como optimista, el plazo en el que recuperaríamos la inversión no es elevado, siendo mayor en el escenario pesimista. Estos resultados reafirman nuestra posición acerca de la adecuación de abrir un nuevo Centro de Estudios.

A modo de visión futurista, si finalmente se diese un escenario optimista, nos podríamos plantear la opción de adquirir el local que tenemos arrendado, tal y como señalamos en el apartado de *Localización*. E incluso podríamos plantearnos a partir del año 6 de la vida de nuestro negocio, la ampliación del mismo a través de la adquisición de un local diferente al actual y la contratación de dos nuevos trabajadores con las características personales y contractuales mencionadas en el apartado de *Plan de Recursos Humanos*. No obstante, debemos tener en consideración que los datos mostrados en el presente trabajo en relación a los gastos e ingresos que prevemos tener, no dejan de ser estimaciones y que por tanto, a pesar de ser lo más acorde con la realidad posible, existe un riesgo de que finalmente no se cumplan debido a la gran incertidumbre existente hoy en día en el mercado. El principal problema que detectamos en el Centro de Estudios, es la estimación del número de alumnos que van a acudir a la academia y de cómo va a evolucionar esta variable en un futuro, afectando a los ingresos que obtendremos. Aun habiendo tenido en cuenta dos escenarios distintos cabe la posibilidad de que no se cumplan y por tanto no alcancemos las rentabilidades esperadas.

Por tanto, como ya hemos mencionado, existe un riesgo que debemos tener en cuenta el cual hemos tratado de incluir en la valoración de la viabilidad a través de la tasa de actualización, ya que esta ha sido calculada a través del método del CMPC y, en cierta medida, considerando dos posibles escenarios que pueden darse en el mercado. Por todo ello, concluimos que a pesar de haber realizado un profundo análisis del mercado, de su evolución en los últimos tiempos y de haber realizado escrupulosamente el estudio de la viabilidad, no podemos garantizar que los datos estimados, y sobre todo la previsión de la demanda, sean los que finalmente vayan a darse y por tanto, no conocemos con plena seguridad si la idea de negocio va a ser exitosa o no.

## BIBLIOGRAFÍA

Agencia Española de Protección de Datos: “Inscripción de ficheros” <<https://www.agpd.es/portalwebAGPD/index-ides-idphp.php>> [Consulta: 15/03/2018]

Agencia Tributaria. “Tabla de coeficientes de amortización lineal” <<https://www.agenciatributaria.es/>> [Consulta: 01/03/2018]

Álvarez, P. (06/12/2016). “Informe PISA| La educación española se estanca en ciencias y matemáticas y mejora levemente en lectura.” El País. <[https://politica.elpais.com/politica/2016/12/05/actualidad/1480950645\\_168779.html](https://politica.elpais.com/politica/2016/12/05/actualidad/1480950645_168779.html)> [Consulta 17/03/2018]

Álvarez, P. (14/12/2016). “Si solo se midiera la memorización, España lo haría mejor en PISA”. El País. <[https://politica.elpais.com/politica/2016/12/13/actualidad/1481662674\\_751728.html](https://politica.elpais.com/politica/2016/12/13/actualidad/1481662674_751728.html)> [Consulta: 28/02/2018]

Arsys. <<https://www.arsys.es/office>> [Consulta: 04/03/2018]

Ayuntamiento de Logroño. “Subvenciones 2017” <[www.logroño.es](http://www.logroño.es)> [Consulta: 04/03/2018]

Blasco Tomás, Y. (2008), *Manual de Dirección Financiera I. Inversiones*. Universidad de La Rioja. Servicio de Publicaciones.

Colegio de Economistas de Madrid (Diciembre 2016). Evolución y revolución en el sector terciario. *Economistas. Colegio de Madrid*. (Nº 150).

Eguizábal Marín, F. & Melón Izco, A. “*Impuestos sobre sociedades*”. Contabilidad e Impuestos. Universidad de La Rioja. Curso 2016-2017.

Europa Press. (14/11/2014). “El sector servicios repunta en La Rioja”. La Rioja. <<http://www.larioja.com/la-rioja/201411/14/sector-servicios-repunta-rioja-20141114103853.html>> [Consulta: 15/02/2018]

Fernández, J. (21/10/2011). “Trueque empresarial: ¿hace un intercambio?” Emprendedores. <<http://www.emprendedores.es/gestion/intercambio/intercambio-1>> [Consulta: 15/02/2018]

Folder. (2018) “Catálogo Folder nº 41”. <[http://www.folder.es/portada/CatalogoFolder\\_41.pdf](http://www.folder.es/portada/CatalogoFolder_41.pdf)> [Consulta: 04/03/2018]

Fuente, L. (22/07/2013). “Las academias sufren el verano”. La Rioja. <<http://www.larioja.com/20130729/rioja-region/academias-sufren-verano-20130722.html>> [Consulta: 04/03/2018]

González Jiménez, L. “*Tema 3: Arrendamientos*”. Contabilidad financiera. Universidad de La Rioja. Curso 2015-2016.

Gobierno de la Rioja. <<http://www.larioja.org/larioja-client/cm>> [Consulta: 14/03/2018]

IKEA. “Muebles y Decoración” <<https://www.ikea.com/es/es/>> [Consulta: 18/02/2018]

Instituto Nacional de Estadística. “INE Base”. <<http://www.ine.es/>> [Consulta: 18/02/2018]

Iturrioz del Campo, J. (s.f.). “Tipo de descuento”. Expansión. <<http://www.expansion.com/diccionario-economico/tipo-de-descuento.html>> [Consulta: 16/05/2018]

La Rioja. (22/09/2016). “La Rioja, a la cabeza en crecimiento del sector servicios, con el 5,2% en julio”. La Rioja. <<http://www.larioja.com/la-rioja/201609/22/rioja-cabeza-crecimiento-sector-20160922005012-v.html>> [Consulta: 17/03/2018]

Ley 27/2014, de 27 de noviembre, del Impuesto sobre Sociedades. <[http://noticias.juridicas.com/base\\_datos/Fiscal/540273-1-27-2014-de-27-nov-impuesto-sobre-sociedades.html#a29](http://noticias.juridicas.com/base_datos/Fiscal/540273-1-27-2014-de-27-nov-impuesto-sobre-sociedades.html#a29)> [Consulta: 15/04/2018]

Libro de Ordenanzas de los tributos y Tarifas de los precios públicos municipales. Modificaciones publicadas en el B.O.R. (Nº 151, de 30 de diciembre de 2016). Ayuntamiento de Logroño.

M. Garrido, H. (15/05/2017). “España revive por los servicios, el único sector que recupera el empleo y PIB perdido en la crisis”. 20minutos. <<https://www.20minutos.es/noticia/3033212/0/espana-sector-servicios-base-recuperacion/>> [Consulta: 17/03/2018]

MediaMarkt. <<https://www.mediamarkt.es/>> [Consulta: 12/02/2018]

Melón Izco, A. & Blasco Tomás, Y. Inversión. Universidad de La Rioja. Curso 2016-2017.

Movistar Empresas. <<http://www.movistar.es/empresas/banda-ancha/oferta-fibra-empresas>> [Consulta: 13/03/2018]

Oficina Española de Patentes y Marcas. <<http://www.oepm.es/es/index.html>> [Consulta: 02/04/2018]

Organización para la Cooperación y el Desarrollo Económicos (OCDE). *Informe PISA*. Recuperado de <<http://www.oecd.org/pisa/>> [Consulta: 28/02/2018]

Real Decreto Legislativo 1175/1990, de 28 de septiembre por el que se aprueban las tarifas y la instrucción del IAE. Ministerio de Economía y Hacienda. <[https://www.boe.es/diario\\_boe/](https://www.boe.es/diario_boe/)> [Consulta: 17/03/2018]

Real Decreto 1514/2007, de 16 de noviembre, por el que se aprueba el Plan General de Contabilidad. Ministerio de Economía y Hacienda. <<https://www.boe.es/buscar/act.php?id=BOE-A-2007-19884&p=20161217&tn=1#A18>> [Consulta: 17/03/2018]

R. Sanmartín, O. (04/07/2017). ¿Por qué los jóvenes españoles abandonan los estudios? El Mundo. <<http://www.elmundo.es/sociedad/2017/07/04/595b761122601d244f8b4585.html>>

[Consulta: 27/02/2018]

R. Sanmartín, O. (19/09/2017). Uno de cada tres alumnos ha repetido al menos una vez antes de los 15 años, el triple que en la OCDE. El Mundo. <<http://www.elmundo.es/sociedad/2017/09/19/59c0fea922601d8a708b45b8.html>> [Consulta: 27/02/2018]

Resultados del informe PISA (07/12/2016). El País. <[https://elpais.com/elpais/2016/12/05/media/1480958752\\_164797.html](https://elpais.com/elpais/2016/12/05/media/1480958752_164797.html)> [Consulta: 28/02/2018]

Rioja Medios. <<http://canales.larioja.com/riojamedios/index.php>> [Consulta: 15/03/2018]

Rioja2 (05/07/2017). La tasa de abandono escolar alcanza el 17,8% en La Rioja, ¿cuáles son las causas? Rioja2. <<https://www.rioja2.com/n-111955-2-la-tasa-de-abandono-escolar-alcanza-el-178-en-la-rioja-cuales-son-las-causas/>> [Consulta: 28/02/2018]

Rodríguez-Pina, G. (24/05/2017). Los alumnos españoles están por debajo de la media en conocimientos financieros. El País. <[https://politica.elpais.com/politica/2017/05/23/actualidad/1495543619\\_292022.html](https://politica.elpais.com/politica/2017/05/23/actualidad/1495543619_292022.html)> [Consulta: 27/02/2018]

Ruíz, L. J. (06/11/2017). Cuando el colegio no es suficiente. La Rioja 20 años. <<http://www.larioja.com/la-rioja/colegio-suficiente-20171105002432-ntvo.html>> [Consulta: 04/03/2018]

Ruíz, V. (10/02/2017). Repetidores, el lastre del sistema educativo español. Forum Libertas. <<http://www.forumlibertas.com/repetidores-lastre-del-sistema-educativo-espanol/>> [Consulta: 28/02/2018]

Sage. <<https://www.sage.com/es-es/>> [Consulta: 27/02/2018]

SEPE. <<https://www.sepe.es/contenidos/personas/index.html>> [Consulta: 14/03/2018]

Stegmann, J. G. (28/08/2017). ESO, Bachillerato y FP se despiden de los exámenes de septiembre. ABC. <[http://www.abc.es/sociedad/abci-bachillerato-y-despiden-examenes-septiembre-201708272150\\_noticia.html](http://www.abc.es/sociedad/abci-bachillerato-y-despiden-examenes-septiembre-201708272150_noticia.html)> [Consulta: 28/02/2018]

Stegmann, J. G. (19/09/2017). La tasa de repetición de curso en España es más alta en tiempos de bonanza económica. ABC. Recuperado de <[http://www.abc.es/sociedad/abci-tasa-repeticion-curso-espana-mas-alta-tiempos-bonanza-economica-201709191727\\_noticia.html](http://www.abc.es/sociedad/abci-tasa-repeticion-curso-espana-mas-alta-tiempos-bonanza-economica-201709191727_noticia.html)> [Consulta: 28/02/2018]

Valls Martínez, M.C. (2001). Las modernas teorías financieras. Examen de su aplicación a la valoración de sociedades anónimas que cotizan en bolsa. Investigaciones Europeas de Dirección y Economía de la Empresa. Vol. 7, Nº 1, (pp 37-56). Universidad de Almería.

Vistaprint. <<https://www.vistaprint.es/>> [Consulta: 11/03/2018]